مبادئ الإدارة

اسم الكتاب : مبادئ الإدارة

اسم المؤلف: الدكتورمحمد الفاتح محمود بشير المغربي

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية ٢٠١٤/١/٣٦٥

الواصفات : الادارة لاعامة / التخطيط / التنظيم

ISBN 978-9957-551-84-1

الطبعة العربية الأولى ٢٠١٤ م

دارالجنان للنشر والتوزيع

المركز الرئيسي(التوزيع - المكتبة) المملكة الاردنية الهاشمية

هاتف ٠٠٩٦٢٧٩٥٧٤٧٤٦٠ هاتف ٢/ ٠٠٩٦٢٦٤٦٥٩٨٩١

ص. ب ٩٢٧٤٨٦ الرمز البريدي ١١١٩٠ عمان

مكتب السودان ـ الخرطوم

٠٠٢٤٩٩١٨٠٦٤٩٨٤

E-mail:dar_ jenan@yahoo.com

مبادئ الإدارة

الدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

مقدمة :

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على سيدنا محمد مفتاح الرحمة وعين النعمة وعلى آله وصحبه وسلم وبعد:

تعتبر الإدارة اليوم من الأهمية بمكان نظراً لتغلغلها في جميع أوجه النشاط سواء كان ذلك في المؤسسات والشركات والقطاعات الحكومية. وتعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظراً لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الاهتمام مع الأهداف.

ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبير للابداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس ومن خلالها تكون هناك عملية القدرة على خلق أفكار لتكوير العمل.

ويناقش هذا الكتاب في الفصل الأول أساسيات الإدارة ويتناول الفصل الثاني تطور الفكر الادارى ونعرض فى الفصل الثالث اشكال الملكية فى مشروعات الاعمال وفى الفصل الرابع نتناول التخطيط فى حين جاء الفصل الخامس بعنوان التنظيم ونتناول فى بقية الفصول على التوالى التوجيه- القياده- صنع واتخاز القرار-الرقابة- الاتصال- وظائف المشروع واخيرا التحفيز.

وفي الختام نضع بين أيدي طلبتنا الأعزاء وزملاءنا والباحثين والمهتمين الأكارم هذا الجهد المتواضع من قبلنا للإسهام في تزويد المكتبة العربية بكتاب آخر في ميادين الإدارة ونرجو من الله سبحانه وتعالى أن نكون قد وفقنا. والله ولي التوفيق وهو المستعان.

المؤلف :د/ محمد الفاتح محمود بشير المغربي

الفصل الأول

أساسيات الإدارة

مقدمة:

الإدارة قديمة قدم البشرية وهي تتخلل جميع نشاطات الإنسان في مختلف المنظمات الإدارية وهي تسعى للوصول إلي غايات محددة من خلال الجهد البشري المشترك، مع توفير الوسائل المادية والفنية المناسبة، كما يرجع إليها الفضل في أروع انتصارات الإنسان.

الإنسان ظل ولا يزال محور اهتمام كافة المجتمعات ومن ثم تحرص دوماً على تحقيق نهضته ورفاهيته وتؤمن في الوقت ذاته أنه صانع النهضة والرفاهية وتؤكد الشواهد والتجارب والخبرات السابقة أنه يقع على عاتقه السواد الأعظم من عبء السعي لتحقيق هذه النهضة.

ظهرت إلي الإدارة منذ نشأة الإنسان وازداد الاهتمام بها منذ أن عرف الإنسان أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطته منذ آلاف السنين – وبالرغم من هذا لم يظهر الاهتمام علمياً بالإدارة كفكر ومفاهيم ومبادئ ونظريات إلا أواخر القرن التاسع عشر.

ونتناول في هذا الفصل كل من أساسيات الإدارة فيما يلي:

أهمية الإدارة:

عبر عن أهمية الإدارة الكثير من الفلسفات والمذاهب. وتحمل الإدارة أهمية كبيرة في كل المجتمعات في كل زمان ومكان وذلك أنها المعنية بتحقيق أهداف تلك المجتمعات، كما أنها تتدخل في جميع أجه النشاط الإنساني: التعليم والصحة والصناعة والزراعة والتجارة والدفاع والأمن والمنظمات والاجتماع..... الخ.

فالإدارة تعتبر مهمة لكل فرد وكل مجموعة في أي مجتمع من المجتمعات حيث تحدها تعالج وظيفة مهمة من وظائف المجتمع الإنساني وهي تحقيق الأهداف التي يسعى إلي تحقيقها كل فرد وكل مجتمع.

وتمكن أهمية الإدارة في أنها تتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني، وتعمي على تحديد الأهداف وتحقيقها وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد مع استخدام كافة الموارد المادة إلي جانب أن الإدارة ضرورة لكل عمل إنساني والذي لا يتم إلا إذا عملت المجموعة يداً واحدة، ولا تعمل المجموعة يداً واحدة إلا من خلال الإدارة.

وتعتبر الإدارة من الأمور الحيوية ولجوهرية في عصرنا الحاضر نظراً لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الاهتمام على الأهداف.

ويتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس ومن خلالها تكون هناك عملية القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل.

برزت أهمية الإدارة بشكل واصح بعد الحرب العالمية الثانية سنة ١٩٤٥م حيث كان هناك توسع كبير جداً في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير عمل الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

تعريف الإدارة:

لم يتفق علماء الإدارة والكتاب والباحثين على تعريف واضح ومحدد للإدارة، ويرجع هذا الاختلاف إلي عدة أسباب بعضها يرجع إلي طبيعة الإدارة المتغيرة، والبعض الآخر مرده إلي تباين اهتمامات ومداخل تفكير هؤلاء الكتاب والباحثين إلا أنه من الممكن تعريف الإدارة بأكثر من طريقة وفيما يلي يمكن استعراض بعض المحاولات لهذه التعريفات على النحور التالي:

يقول "تايلور": (إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه، بأحسن وأرخص طريقة ممكنة).

أما "ديل" يقول: (إن الإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة).

وتعريف كل من "كونتز وأودنل" فنجده يشير إلي أن الإدارة هي: (توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية).

وتعريف "فوليت" الإدارة بأنها: (فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين).

ويشير "دراكر": (إن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولى هذه الأعمال).

إذا نظرنا إلي كل تعريف على حدة نجد أنه يتصف بالقصور كما يفتقر إلي التكامل. وبالرغم من أن تعريف فوليت يعتبر أكثر التعاريف شيوعاً إلا أنه يتصف أيضاً بالقصور، حيث أنه من المسلمات إلا أن الإدارة تنطوي على شقين أساسيين: الشق الأول: هو العلم الذي يمثل مجموعة من المعرفة وهذه المعرفة فضلاً عن أنها نتاج دراسات وبحوث وملاحظات.... الخ فهي تشمل النظريات والمبادئ التي تحكم أو تفسر الظواهر أو السلوك. أما الشق الثاني: فهو الفن. والفن هو تطبيق للعلم، أو المهارة في تطبيق

المعرفة المكتسبة، ومن ثم فإن تعريف فوليت للإدارة مركز على الشق الثاني ويهمل الشق الأول.

وأخيراً يري "ستونر" أن الإدارة هي: (عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية)، والتعريف السابق بالإضافة إلي أنه يحتوي على معظم وظائف الإدارة فإنه يشير أيضاً إلي أن استخدام الموارد المتاحة (الأموال، الآلات، الأفراد... الخ) يمثل دعامة أساسية لتحقيق غايات وأهداف محددة بغض النظر عن اختلاف التنظيمات في أهدافها.

من واقع التعريفات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

١. إن الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة وليس الفرد.
٢. وجود الهدف يمثل ضرورة، وإن تقرير الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وتحديد أساليب وطرق بلوغها يمثل إحدى المهام الرئيسي للإدارة.
٣. إن أهداف المنظمة تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين، كما أن بناء علاقات فعالة بين الموارد المادية والموارد البشرية يمثل ضرورة لتحقيق أهداف المنظمة.
٤. إن اتخاذ القرارات عملية مستمرة في الإدارة.
٥. إن القيادة جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة.
٦. إن الإدارة فن كما أنها علم.
٧. إن استخدام الموارد المادية والبشرية يتطلب التوازن في نسب مزجها لبلوغ الأهداف.
٨. إن التنسيق الفعال بين جهود الأفراد يساهم في تهيئة بيئة العمل الملائمة للاستخدام الجيد للموارد الأخرى.
٩. إن عملية الإدارة تحتوى على عدد من الوظائف تتمثل في:

أ. اتخاذ القرارات.
ب. التخطيط.
ج. التنظيم.
د. التوجيه والقيادة.
ه. الرقابة.

وهذه الوظائف تتكامل مع بضعها البعض كما تؤثر في بعضها البعض. بالإضافة إلي أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف من ناحية على درجة جودة إنجاز الوظائف الإدارية مجتمعة، ومن ناحية أخرى على مدى ملائمة كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية بما تحويه من متغيرات سلوكية وسياسية.... الخ، والتي تؤثر على إنجاز الإدارة لوظائفها المختلفة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما أن نجاح الإدارة يقاس بمدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

من هو المدير؟

المدير هو الشخص الذي يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في إصدار الأوامر للآخرين وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد.

المدير هو الشخص الذي يقوم بالوظائف الإدارية الأربعة المعروفة: تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة. (والتي سيتم مناقشتها بالتفصيل في الصفحات القليلة القادمة) بجانب ذلك فإن له مهام أخرى محددة تلقى على عاتقه أو يعتبر مسئولاً عن إنجازها ومن بين هذه المهام ما يلي:

- المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين (المرؤوسين) وكذلك مع أي فرد آخر من أي مستوى إدارة يرى أنه من الممكن أن يساهم في تحقيق أهداف إدارته

أو أهداف المنظمة ككل. وهذا يتطلب من المديرين تزويد بعضهم البعض بأي معلومات ضرورية لهذا الغرض.

- المدير يمكن أن يكون قناة للاتصال أي تبادل المعلومات داخل المنظمة.
- المدير مثل السياسي، يحسن فن التوفيق والوساطة وإثارة الحماس لدفع الجهود في سبيل تحقيق الأهداف. والمدير هو الذي يستطيع جذب أو التفاف الآخرين حوله وكسب تأييد الجماعة في أي موقف أو قرار يتخذه.
- المدير دبلوماسي، فهو يعتبر الممثل الرسمي لإدارته في أي اجتماع داخل المنظمة، أو أي لقاء مع العملاء أو عقد اتفاقيات..... الخ.
- المدير يعمل جاهداً لتحقيق التوازن بين الأهداف والغايات وحل المشكلات خاصة أن بلوغ الأهداف والغايات وحل المشكلات التي تواجه المنظمة تتنافس أو تتنازع على الموارد المادية والبشرية المتاحة والمحدودة.
- وأخيراً يقع على عاتق المدير اتخاذ القرارات الصعبة.

يضاف إلي ما سبق، إن المدير عليه مسئولية تهيئة بيئة العمل الداخلية حتى يتسنى للأفراد إنجاز الأنشطة المناطة بهم والتي تسهم في بلوغ الأهداف وذلك بأقل تكلفة وفي أقصر وقت وبأقل جهد ممكن، وفي ظل مستوى مرتفع من رضا الأفراد.

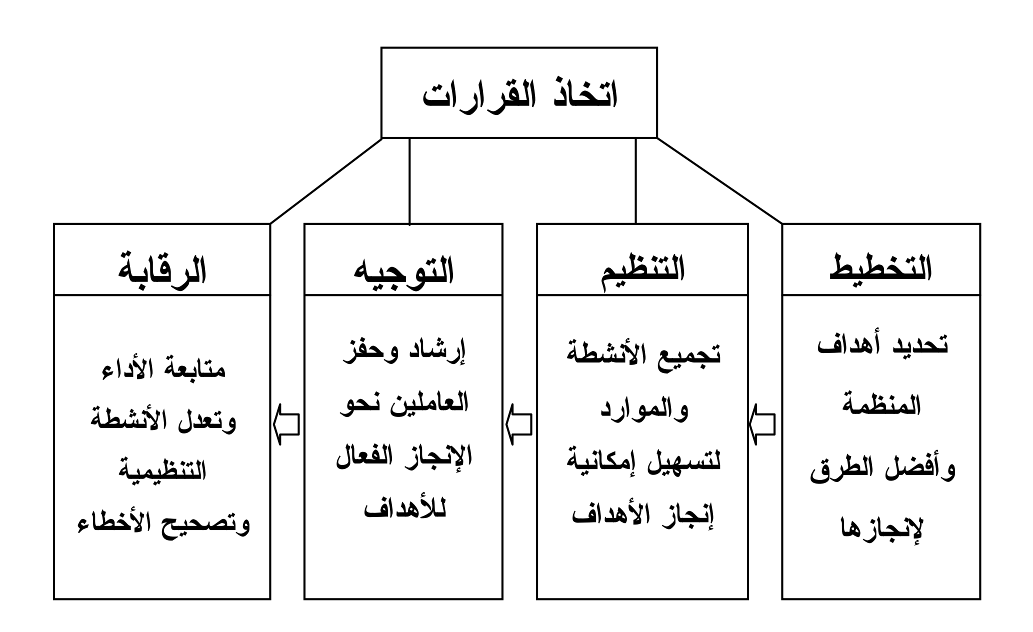
أو بمعنى آخر فالمدير هو الشخص الذي يحتل مركزاً وظيفياً يخول له الحق في ممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها: اتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة وفي هذا الخصوص تجرد الإشارة إلي أن رئيس العمال أو المشرف يعتبر مديراً طالما أنه يمارس الوظائف المشار إليها مثله في ذلك مثل رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام لمنظمة معينة. بالإضافة إلي أن الفرق بين رئيس مجلس الإدارة ورئيس العمل من وجهة نظر ممارسة الوظائف الإدارية يكمن في الآتي:

١. **الفترة الزمنية:** تغطي قرارات وخطط وسياسات رئيس مجلس الإدارة فترات زمنية طولية، بينما قرارات المشرف أو رئيس العمل أو أي مدير آخر في أي مستوى من المستويات الإدارة لا تتعدى شهوراً أو أياماً محدودة.
٢. **درجة التأثير والتكلفة:** تؤثر قرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة على المنظمة ككل بينما نجد أن قرارات أو خطط رئيس أو مشرف العمل لا تؤثر إلا على القسم الذي يرأسه فقط. كما أن تكلفة الخطأ في قرار يتخذه رئيس مجلس الإدارة تؤثر على المنظمة ككل سواء في الأجل الطويل أو الأجل القصير، أما رئيس العمال فلا يتعدى تأثير الخطأ في أي قرار يتخذه أو خطة يقوم برسمها القسم الذي يرأسه فقط.
٣. **درجة الشمول:** تتصف قرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة بالشمول والعمومية لأنها تشمل المنظمة ككل. أما رئيس العمال فإن قراراته أو خططه لا تتعدى القسم أو عدد من المرؤوسين الذي يقعون تحت رئاسته أو إشرافه.
٤. **درجة التكرار:** تتصف غالبية قرارات رئيس العمل بالتكرار أو الروتينية على عكس قرارات رئيس مجلس الإدارة فنجدها لا تتصف بذلك.

وظائف الإدارة:

يقوم المدير بمجموعة من الوظائف والمهام. ومن الأهمية بمكان التفرقة بين المهمة والوظيفة حيث يقصد بالمهمة العمل المؤقت الذي يقوم به المدير وينتهي بتنفيذ هذا العمل، أما الوظيفة فتتصف بالدوام أو على الأقل يظل الفرد يمارسها حتى بلوغه سن المعاش أو التقاعد. بالنسبة لوظائف المدير يمكن تصنيفها تحت أربع مجموعات رئيسية هي اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. والعلاقة بين هذه الوظائف الأربعة يوضحها الشكل التالي.

وظائف الإدارة



مصطلحات ومفاهيم:

١/ الإنتاج: Production

وهو اصطلاح يشير إلي إجمالي عدد الوحدات المنتجة (سلعة مادية أو خدمية) في المنظمة خلال فترة زمنية محددة. ويقاس الإنتاج عادة بوحدات عينية أو بوحدات نقدية.

فيقال: أنتجت شركة الصناعات الالكتروني (١٠٠٠٠) جهاز تلفزيون في عام ١٩٩٩م أو بلغت قيمة إجمالي إنتاج الشركة (١,٥) مليون دينار.

٢/ الإنتاجية: Productivity

وهذا الاصطلاح يشير إلي قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات (Outputs) (أي الإنتاج المتحقق) عن طريق الاستخدام الفعال للموارد المتاحة (مواد، رأسمال، عمالة، معلومات) أي المدخلات (Inputs) خلال فترة زمنية محددة بناء على ذلك فإن الفرق بين الإنتاج وبين الإنتاجية هو أن الإنتاج يشير إلي إجمالي المخرجات (بالوحدات العينية أو النقدية) أما الإنتاجية فتشير إلي العلاقة بين المخرجات والمدخلات.

فالصيغة العامة للإنتاجية هي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

مثال توضيحي:

بلغت إجمالي إيرادات شركة ما خلال عامي ١٩٩٨، ١٩٩٩ ما يلي ٢٠٠٠٠، ٣٠٠٠٠ جنيه على التوالي، في حين كانت قيمة مستلزمات الإنتاج خلال العاملين المذكورين كما يلي: ١٥٠٠٠، ٤٠٠٠٠ جنيه على التوالي.

فمن خلال المعطيات المذكورة أعلاه يتضح أن إنتاج الشركة قد زاد بالمؤشرات النقدية من ٢٠٠٠٠ إلي ٣٠٠٠٠ جنيه، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً للوهلة الأولى، لكننا إذا استخدمنا مؤشر الإنتاجية نجد:

$$\text{إنتاجية عام ١٩٩٨} = \frac{20000}{15000} = \text{١,٣٣ جنيه.}$$

إنتاجية عام ١٩٩٩ = $\frac{30000}{40000}$ = ٠,٧٥ جنيه.

وهذا يدل على أن إنتاجية الشركة انخفضت وهو ما يعتبر مؤشراً سلبياً.

٣/ الفعالية: Effectiveness

وهذا الاصطلاح يشير إلي مدى مساهمة الأداء أو القرار، في تحقيق هدف محدد مسبقاً. أي أن الفعالية هي مقياس لدرجة الاقتراب من هدف منشود نتيجة القيام بعمل ما.

فإذا كان الهدف المنشود هو تحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن في المصرف، فإن فعالية التدريب المصرفي يتم قياسها عن طريق مساهمتها في تحقيق الهدف المنشود، وإذا كان الهدف المقصود هو خفض تكاليف الإنتاج في مصنع ما، فإن فعالية أسلوب مناولة المواد يتم قياسها عن طريق مساهمتها في تحقيق هذا الهدف، وهكذا فإن الفعالية هي أن تقوم بالعمل الواجب الذي يوصلك إلي هدف محدد.

٤/ الكفاءة: Efficiency

هي تعبير عن استخدام المعقولية Rationality والرشد في المفاضلة بين البدائل واختيار أفضل البدائل الذي يقلل التكاليف أو يعظم العائد إلي أقصى درجة ممكنة. باختصار إن الكفاءة هي القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث العائد أو التكلفة أو الوقت.

طبيعة الإدارة العامة:

اختلف كتاب وباحثي علم الإدارة حول طبيعة الإدارة العامة، أي ماهية وجوهر وكيان الإدارة العامة، هل هي علم؟ أم فن؟ ويعود سبب ذلك إلى أن الإدارة قد نشأت

في بداية أمرها مستندة إلى الخبرات والمهارات الخاصة بالأشخاص أكثر من اعتمادها على المبادئ والحقائق العلمية.

فهل الإدارة علم بالمعنى الذي توصف به العلوم التطبيقية؟ أي تتميز بخصائص ثابتة يمكن قياسها أو التنبؤ بها؟ أم أن الإدارة فن له خصائص مثل المهارة والابتكار والإبداع، ومن ثم تتدخل فيه درجة الذكاء والموهبة والإلهام؟؟ أم أن الإدارة ليست علماً فحسب، وليست فناً فحسب، وليست فناً وعلماً، وإنما هي شيء آخر يمكن أن نطلق عليه فلسفة، على أساس أنها مزيج مجموعة من العلوم والعناصر مثل القيادة والإستراتيجية والإدارة،....

ولكن ما أجمع عليه معظم كتاب وعلماء الإدارة بالقول أن طبيعة الإدارة تجمع بين العلم والفن، فهي علم عندما تعتمد على خطط البحث العلمي في كثير من مجالاتها، وفن لأنها تحتاج إلى الذكاء والإلهام وسعة الأفق عند الحديث عن الرؤية المستقبلية.

علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى:

إن علاقة الإدارة كعلم اجتماعي كغيرها من العلوم الاجتماعية علاقة وثيقة وبالتالي لا بد من دراسة هذه العلوم والاستفادة منها في تنظيم وإدارة المشروعات العامة والخاصة. ومن العلوم التي لها علاقة وثيقة بعلم الإدارة كل من علم الاقتصاد والعلوم السياسية وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم الرياضية وعلم القانون وعلم الأخلاق.

أ/ علاقة الإدارة العامة بعلم إدارة الأعمال:

إن إدارة الأعمال تعني إدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف على الربح، مثل إدارة المشروعات الخاصة، أما الإدارة العامة فهو علم يهتم بالعلاقات الإنسانية وهو علم وثيق الصلة بالعلوم السياسية.

ونلاحظ أن كلا النوعين من الإدارة يتشابهان في عدة نواحي، حيث تتماثل المفاهيم والعمليات والطرق المستخدمة في أحيان كثيرة كما أن كلا النوعين من الإدارة قد أثر في النوع الآخر، فالتأثير بينهما متبادل، ولكن الإدارة العامة أقدم بكثير من إدارة الأعمال حيث سبقتها بآلاف السنين، بينما إدارة الأعمال كعلم فهو قد بدأ في الوجود عند ظهور الثورة الصناعية وظهور المشروعات الاقتصادية.

ب/ علم الاقتصاد:

العلاقة بين الإدارة العامة و الاقتصاد: تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه، إذ أن المالية العامة و الميزانية و الحساب الختامي و الإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة و الاقتصاد على حد سواء.

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام و توكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية، و عليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات و أوجه الإنفاق و الحسابات الختامية و الرقابة المالية... الخ

كما يبحث علم الاقتصاد في كيفية استغلال الموارد الاقتصادية بما في ذلك الموارد البشرية والمادية بأقصى درجه من الكفاية الإنتاجية لإشباع حاجات الإنسان في مجتمع ما. والإدارة تهدف لتنسيق الموارد والجهود لتحقيق أفضل استغلال اقتصادي لهذه الموارد بقصد تقديم الخدمات بفعالية وبأقل كلفه ممكنه. ويلاحظ إن هدف الإدارة متفق مع أهداف الاقتصاد في هذا المجال.

ج/ علم السياسة:

يبحث علم السياسة في وضع السياسات العامة للدولة وبشكل الحكم والمعتقدات الفكرية السائدة. والإدارة تتأثر بالأيديولوجية السياسية التي تسير عليها

الدولة. ففي ظل النظام الديمقراطي يأخذ النظام الرأسمالي مجالاً أوسع منه في ظل الأنظمة الاشتراكية أو الأنظمة التي تعتمد الاقتصاد المختلط. ويسود في ظل الفكر الديمقراطي التخطيط اللامركزي أو التخطيط المركزي والتنفيذ اللامركزي بينما يسود في ظل النظام الاشتراكي التخطيط المركزي. والإدارة العليا في أجهزة الدولة وفي المشروعات العامة تتأثر بدرجة الغموض السياسي. ويلاحظ إن الاتجاه الفكري الذي يدعو إلى فصل السياسة عن الإدارة قد تعرض للكثير من النقد نظراً لتعذر مثل هذا الفصل في الواقع العملي.

د/ العلاقة بين الإدارة العامة و علم النفس:

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد و انطباعاته و مشاعره، فالمفاهيم الشخصية، و الدوافع و الإدراك، و سيكولوجية النمو، و القيم و الاتجاهات و العوامل البيئية و الوراثية في نمو الفرد و سلوكه، هي مفردات علم النفس و تلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة

فأهداف علم النفس مثلاَ تساهم في خدمة الإدارة العامة و منها زيادة الكفاءة الإنتاجية و الانسجام، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات و المنازعات و مصادر الشكاوي، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام و الحد من قدرته و أخيراً معرفة النمط الثقافي و خاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم.

هـ/ العلاقة بين الإدارة العامة و علم الاجتماع:

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية و يعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية و المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري. و يعتبر

دراسة المجتمع و الجماعات و الأسس التي تقوم عليها و علاقاتها ببعضها البعض، و لذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة و سياساتها و برامجها و نشاطها.

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة و التنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة و معرفة القواعد و التقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد و خاصة عن التنظيمات غير الرسمية و علاقاتها بالتنظيمات و أي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم و العاملين.

و/ العلاقة بين علم الإدارة العامة والعلوم الرياضية:

تعتمد الإدارة حالياً على الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية ويشمل ذلك الإدارة العامة وإدارة الأعمال. وتشكل الأساليب الكمية جانباً هاماً من عمل الإدارة العليا وتستعين الإدارة ببحوث العمليات والرياضيات والإحصاء في هذا المجال. وتعتبر المدرسة الكمية ممثلاً لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة.

ز/ علم القانون:

يحكم عمل الإدارة قوانين وأنظمة وتعليمات وقرارات إدارية. وعمل الإدارة العامة محكوم بالقوانين الإدارية أما إدارة الأعمال فيحكمها القانون التجاري في اغلب الأحيان. وأما القطاع العام فيطبق فيه قواعد القانون الإداري والقانون التجاري كما في عمل المؤسسات الاقتصادية والقانون عبارة عن قواعد للسلوك كما تصفه السلطة التشريعية العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح. ورغم ان القانون يأتي وليد حاجه تسبقه بزمن فان الإدارة تضطر للتعامل مع الحاجات المستجدة

للمجتمع بالرغم من عدم وجود قانون ينظم هذه الحاجات وحتى صدور تشريع على شكل قانون من قبل السلطة التشريعية. وهنا يبدأ عمل الجانب الأخلاقي للإداري.

ح/ علم الأخلاق:

يحدد علم الأخلاق الإطار الخلقي للعمل الإداري داخل المنظمات وذلك في تعاملها مع البيئة ويتم الرجوع لعلم الأخلاق في حالة غيبة القوانين أو الأنظمة أو التعليمات أو تقاريرها بحيث تصبح غير صالحه للتطبيق. وفي مثل هذه الحالات فإن الإداري يحكم ضميره بما يعرض عليه من حالات ويكون الإطار المرجعي له قواعد الأخلاق العامة والتي لا تكون مكتوبة في معظم الأحيان باستثناء ما جاء في المواثيق الأخلاقية ولا يعد ذلك عن كونه قواعد عامه ليست مفصله.

وقد تصاعد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع أخلاقيات الإدارة العامة (Ethics of Public Administration) باعتبارها تمثل من ناحية الأداة المناسبة للحيلولة دون حدوث الظواهر المختلفة للفساد الإداري، من قبيل الرشوة، والمحسوبية، والتربح الشخصي، كما أن الأخلاقيات الإيجابية من ناحية أخرى تسهم في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة بكفاءة وفاعلية.

والأخلاقيات (Ethics) بصفة عامة هي محاولة متعمدة ومنتظمة لإضفاء الطابع الأخلاقي (Moral) على السلوكيات المختلفة، بطريقة تحدد القيم التي يتعين أن تحكم هذه السلوكيات وعليه، فإن الأخلاقيات تعنى بالعملية التي يتم عن طريقها تأكيد الالتزام بقيم أخلاقية معينة وتحديد الصواب والخطأ، وهكذا فالأخلاقيات هي عملية البحث عن المعايير الأخلاقية. ولذلك عرف البعض الأخلاقيات بأنها "مجموعة المعايير أو قواعد السلوك التي تم تنميتها من خلال الممارسة أو الخبرة الإنسانية، والتي يمكن في ضوئها الحكم على السلوك باعتباره صواباً أو خطأً، خيراً أو شراً من الوجهة الإنسانية" .

وهذه القواعد الأخلاقية (المقبولة من العقل الإنساني عامة دينياً ومجتمعيا) تؤثر في سلوكيات الأفراد، وأسلوبهم في اتخاذ القرارات، كما أنها تحقق جلب النفع أو دفع الضرر.

مداخل دراسة الإدارة العامة:

تعددت المداخل أو المناهج المتعلقة بدراسة مادة الإدارة العامة بتعدد المدارس التي عنيت بدراسة هذا العلم، إذ ترتب على اختلاف النظر لمشكلات الإدارة وتحديد طبيعتها اختلاف مماثل في طريقة بحثها وتحليلها، ومن ثم اختلاف في طرق ومناهج دراستها. فكما مرت دراسة الإدارة العامة بمراحل عديدة من حيث نطاق ومجال دراستها والبحث فيها، فقد مرت كذلك من حدث المنهج بمراحل يمكن أجمالها في ست: المنهج الأول ويمثله المدخل الدستوري القانوني التاريخي، المنهج الثاني ويعبر عنه المدخل التنظيمي الوصفي، المنهج الثالث هو المدخل الوظيفي، والرابع الاجتماعي النفسي، والمنهج الخامس هو المنهج المعاصر المعروف بالمدخل البيئي أو الايكولوجي، والسادس والأخير هو المنهج المقارن.

أ/ المنهج الدستوري (القانوني):

إن القانون يبرز للإدارة العامة ثلاثة أمور أساسية وهي: ما تطالبها السلطة التشريعية بإنجازه، حدود صلاحيات الأفراد فيها. ويحدد القانون للإدارة العامة الحقوق الأساسية والإجرائية للأفراد والجماعات في المجتمعات التي ينبغي على موظفي الحكومة مراعاتها.

من هذا المنطلق فإن الموظف الحكومي مفسر للقانون ومطبق له إلى جانب مشاركته في وضع القوانين. والقيمة الأساسية في المنهج القانوني هي العدالة وما يتبع

ذلك من حماية حقوق الأفراد من التعسف والتسلط والحفاظ على أرواحهم وحرياتهم وممتلكاتهم.

(١) الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي المفضل من قبل إتباع هذا المنهج هو ذاك الذي يفسح المجال إمام إجراءات التظلم إلى أقصى حد والذي يؤدي إلى حماية حقوق الأفراد.

(٢) النظرة إلى الفرد:

من منطلق تركيز هذا المنهج على تحقيق العدالة والحقوق الأساسية للفرد والأنصاف فانه ينظر أيضاً إلى الفرد على انه شخص متميز بذاته في ظروف متميزة أيضاً.

ويعد هذا المدخل قاصراً للأسباب التالية:

أ. اقتصاره على سرد النصوص وتفسيرها.
ب. إغفال الجوانب الفنية في العملية الإدارية.
ج. إغفال المؤثرات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية.

ب/ المدخل التنظيمي الوصفي (المدخل الهيكلي):

ويركز هذا المدخل على دراسة تنظيم وتشغيل الجهاز الإداري، فيهتم بالهياكل التنظيمية للحكومات، وخاصة الأجهزة الإدارية وشؤون العاملين، والنواحي المالية والقانونية لها، وضمان التنسيق بين الوحدات والتسلسل القيادي، والرقابة الجادة على العمليات الإدارية.

والانتقادات الموجهة لهذا المدخل هي:

(١) عدم الاهتمام بديناميكية عناصر العملية الإدارية.
(٢) لم يهتم بدراسة السلوك الإنساني للعاملين، مما يؤدي إلى عجز في تحليل العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل التنظيم.
(٣) لا يوضح دور الرأي العام ومنظمات الجماهير في توجيه حركة الأجهزة الإدارية، بسبب عدم ربطه الإدارة بالبيئة والمجتمع.

ج/ المدخل الوظيفي (الإداري):

ظهر هذا المدخل في أواخر القرن العشرين حيث أظهرت مناهج الإدارة ووظائفها على دراسة الإدارة العامة حيث افترض هذا المدخل أن يتم إدارة المنظمات العامة بشكل متماثل مع إدارة المنظمات الخاصة ويستلزم ذلك القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة، فالإدارة هي الإدارة ولا فرق هناك بين إدارة التنظيمات الحكومية والخاصة. وتعود جذور هذا المنهج إلى عصر إصلاح نظام الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر كرد فعل لنظام الغنائم الذي كان سائداً في تعيين المسئولين عن أجهزة الإدارة العامة.

ويكون دور الموظفين الحكوميين هو تنفيذ السياسات المحددة لهم وليس صنع تلك السياسات.

(١) الهيكل التنظيمي:

بيروقراطي يقوم على التخصص وتقسيم العمل وتدرج السلطة وتحديد المهام والصلاحيات.

(٢) النظرة إلى الفرد :

أتباع هذا المنهاج ينظرون إلى الفرد نظرة لا شخصية مجردة من العواطف سواء كان احد أفراد التنظيم الحكومي أو من المستفيدين من خدماته حيث إن العواطف اللاعقلانية تحد من أداء الفرد مما ينعكس بالتالي على أداء التنظيم ككل وعلى نجاحه.

ويؤخذ على هذا المدخل الآتي:

أ. أنه أغفل النظر إلى الإدارة كنشاط يهتم بالعنصر البشري وسلوكه.
ب. أهمل المؤثرات البيئية.
ج. يفترض تشابه قواعد وضوابط الإدارة في كل من الإدارة العامة والمنظمات الخاصة.

د/ المدخل الاجتماعي النفسي (المدخل السلوكي):

اعتبرت المدرسة السلوكية المنظمة الإدارية نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتم اتخاذ القرارات فيه من خلال دراسة العمليات وتحديد المؤثرات وتفاعلها نع بعضها للوصول إلى قرار موضوعي وسليم. ويعد هذا المدخل نتاجاً لدراسة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ويتميز هذا المدخل في أنه ركز على الإدارة باعتبارها إدارة للعنصر البشري داخل المنظمات كما اهتم هذا المدخل بالتنظيمات الغير رسمية والاتصال الغير رسمي.

والانتقادات التي وجهت لهذا المدخل ما يلي:

١. المغالاة في التركيز على الفرد، وتجاهل القوى الاجتماعية والسياسة وتأثيرها على المنظمات الإدارية.
٢. العجز عن الوصول إلى تعميمات لمبادئ الإدارة العامة.
٣. لا يوجد دراسات كافية حوله.

٤. إغفاله للنواحي القانونية والتنظيمية لهياكل الإدارة.

هـ/ المدخل البيئي (الايكولوجي):

وتعني كلمة ايكولوجي العلم الذي يدرس البيئة المحيطة بالمنظمة، ويتميز هذا المدخل في أنه أوضح أنه لا يمكن تعميم نظام معين في بلد معين على بلد آخر وبالتالي ساعد الدول النامية على دراسة البيئة المحيطة بها كبداية لتطوير الإدارة العامة بها.

تفرض المدرسة الإيكولوجية علينا عند دراسة الإدارة العامة أن نفهم ونحلل العوامل المؤثرة في الإدارة، لا في صورتها المجردة، وإنما كمنظومة مؤثرات متفاعلة مع بعضها البعض تؤثر على مسار الإدارة واستقرارها.

وتتضمن الانتقادات الموجهة لهذا المدخل الإشارة على أن دراسة جميع خصائص المجتمع، مثل الإمكانات المادية والبشرية والحضارية مسألة مرهقة، كما يجب أن لا ننسى أن العوامل البيئية سريعة التطور، واللحاق بها هي محاولة مرهقة.

و/ المنهج المقارن:

ويعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة العامة، وهو يقوم على دراسة نظم وعمليات الإدارة في بلدين أو أكثر بهدف الوصول إلى قواعد أصولية يمكن تطبيقها والاستفادة منها للنهوض بمستوى الإدارة ومعرفة أفضل الطرق لتحسين وظائفها. ويعتبر هذا المدخل أنه بالرغم من اختلاف ظروف البيئة بين دولة وأخرى ومجتمع وآخر، فإنه لا يلغي وجود قواعد ثابتة وأصول محددة قابلة للتطبيق، وهو ما يمكن اكتشافه عن طريق الدراسة المقارنة.

ز/ المنهج المقترح

إن العلوم الإنسانية متغيرة ومتبدلة، وهي تختلف من بلد لآخر تبعاً لتبدل البيئة والمحيط الذي أوجدها، لذلك يمكننا القول أنه لا يوجد نظرية في العلوم الإنسانية يمكن لها أن تكتشف كل الحقيقة وفي كل زمان ومكان. وكل مدرسة من المدارس رأت وجهاً أو أكثر من وجه للحقيقة، أما الإحاطة واحتواء كل معطيات الحقيقة فذلك أمر في غاية الصعوبة.

لذلك يجب على الباحث في العلوم الإنسانية أن يأخذ في اعتباره الأمور القانونية والفنية التي تحكم هيكل التنظيم ونشاطه، وهو ما يشير إلى المدخل القانوني، كما يجب عليه أن يركز على الجانب الفني في كيفية إنشاء وبناء هيكل التنظيم ومستوياته، وهو ما يشير إلى المدخل التنظيمي، أي يجب على الباحث أن يحيط بكافة طروحات المدارس والمداخل بالاعتماد على ما يستطيع أن يحصل عليه من وثائق صحيحة ومعلومات من مصادر رصينة وموثوقة.

الفصل الثاني

تطور الفكر الإداري ونظريات الإدارة

مقدمة:

الإنسان ظل ولا يزال محور اهتمام كافة المجتمعات ومن ثم تحرص دوماً على تحقيق نهضته ورفاهيته وتؤمن في الوقت ذاته أنه صانع هذه النهضة والرفاهية، وتؤكد الشواهد والتجارب والخبرات السابقة أنه يقع على عاتقه السواد الأعظم من عبء السعي لتحقيق هذه النهضة.

وقد شهدت حياة الإنسان في النصف الأخير من القرن الماضي تغيرات سريعة ومتلاحقة أحدثت طفرات هائلة في حياته صاحبها تحديات فرضتها هذه التغيرات.

وبنظرة فاحصة للأوضاع الدولية، ونظرة أكثر عمقاً لما يجري حالياً من تغيرات يشهدها المجتمع المصري أحدثت تحولات أهمها:

- التحول من التخطيط المركزي إلي التخطيط بالمشاركة والتحويل إلي السوق المفتوح، وتشجيع المنافسة ودور الاحتكار.
- التحول من المركزية إلي الشراكة وتدعيم المحليات.
- التحول من القطاع العام إلي قطاع الأعمال والخصخصة.
- ثورة المعلومات.
- تقنيات التسليح.

من هذه التغيرات وتلك التحولات نستخلص البراهين حول أهمية وحتمية التطور والتسليم بأن تحقيق الرفاهية والنهضة مرهون بالدرجة الأولى بالتطور الإداري والذي سنتعرض له تفصيلاً وفق التالي:

أولاً: المنهج الإسلامي في الإدارة:

بداية يمكن القول إن تناول التطوري الفكري للإدارة يعتبر حديث نسبياً إذا ما قورن بحياة الأمم والحضارات على مختلف العصور. حيث أن الكتاب والباحثين تناولوا هذا التطور منذ منتصف القرد التاسع عشر تقريباً وحتى الآن، على أن هذا لا يعني أن الأمم السابقة لن تتناول العملية الإدارية وإلا لما كانت هناك حضارة ولما كان هناك تاريخ. ولذلك يمكن القول أن حداثة تناول التطور الفكري للإدارة جاءت نتيجة حداثة مفهوم الإدارة ذاتها وتوسيعها بكل الوسائل. وهي بذلك كانت تخطط وتنظم وتوجه وتراقب ولكن بدون تأصيل علمي أو تحديد واضح لفلسفة الإدارة.

أما عن المنهج الإسلامي في الإدارة يمكن القول مهما تحدثنا وأسهمنا في هذا المجال فسوف لا نوفي الموضوع حقه ولكن ما نود توضيحه ما يأتي:

إن الإسلام وضع منهجاً متكاملاً ونظاماً للإدارة، وكيف ولا الإسلام منج حياة، ومتكامل الجوانب، ولا نكون مغالين إذا قلنا إنه إذا كانت المداري والمناهج الإدارية الحديثة كل منها لها قصور في جانب معين، فإن المنهج الإسلامي في الإدارة متكامل ومنسجم ومتوافق بحيث يمكن القول بأن هناك إطار عام لنظرية إدارية متكاملة في النظام الإسلامي.

وإذا جاز لنا ذلك فإننا نستند إلي المبررات الآتية:

١- إن رسالة الإسلام ونبي الإسلامي سيدنا محمد (ﷺ) رسالة اتسمت بالعمومية، حيث أن النظام الإسلامي إذا ما أحسن تطبيقه يكون صالحاً لكل مجالات الحياة ولكل النظم.

٢- إن هذا النظام من عند الله سبحانه وتعالى، ولذلك فقد عالج مختلف النقاط والجوانب ووضح كيفية معالجتها مثل الجوانب السلوكية والعلاقات الاجتماعية والثواب والعقاب وبناء النسيج المتكامل الذي يؤدي إلي تحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل التكاليف وعلى ما أحسن ما يكون الأداء.

٣- تعتبر الإدارة جزء من كل والدين يتسع فيشمل جميع مناحي الحياة كما أن أجزاءه تعتمد على بعضها بعض "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً".

٤- الإدارة الإسلامية ربانية الأصول بشرية التطبيق تعتمد على الأخذ بالأسباب، فالاستعداد والتهيؤ ثم تتوكل على الله.

٥- الإدارة في الإسلام إنها إنسانية النزعة فهي تنظر للعمل الإداري من زواياه الإنسانية والولاة والحكام رحمة وإنما بعثوا لإتمام مكارم الأخلاق – والسلطان رحمة – والكلمة الطيبة صدقة.

٦- إنها متوازنة تقوم على الوسطية والاعتدال دين ودنيا، مادة وروح، فرد وجماعة، دنيا وأخرى، وسط من وسط، وخيار من خيار.

٧- إنها علمية ورشيدة تتوفى العقل والبيئة والدليل وتعمل الفكر والرأي وتقلبهما للوصول إلي القاعدة الرشيدة.

٨- لقد واجه الإسلام في بداياته صعوبات وعقبات شائكة ومع ذلك اتسع نطاقه وتعددت أرجائه وأمتد ليغطي مساحات شاسعة من الأرض وسيطر على أقوى إمبراطوريتين هما الروم والفرس.

٩- لقد أدار قائد الإسلام وقيادته وخلفاؤه من بعد الدولة الإسلامية بأسلوب مركزي، ولا مركزي بأسلوب لم يسبق له مثيل وبالرغم من الانتشار الجغرافي للدولة الإسلامية، إلا إن الأمور كانت تسير وفق نظام مخطط ومدروس فكان هناك تفويض في السلطات وكانت هناك عدالة في توزيع الثروات وكان هناك نظم مالية وإدارية على مستوى عالي من الكفاءة.

وقد يتبادر إلي ذهن البعض أنه إذا كان الإسلام كذلك فلماذا الآن نجد التخلف والانحسار والتقهقر في الدولة الإسلامية؟ والرد على ذلك هو أن الخطأ ليس في النظام ولكن الخطأ هو البعد عن النظام وعدم تطبيقه التطبيق السليم.

وسوف نسوق فيما يلي بعض الجوانب والشواهد والأمثلة التي توضح مفهوم العملية الإدارية في الإسلام:

١- في مجال الشورى والمشاركة في الإدارة:

يقول الله سبحانه وتعالى: (وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ).

٢- في مجال التكامل والتناسق والوحدة:

قال تعالى: َ)الشَّمْسِ وَضُحَاهَا * وَالْقَمَرِ إِذَا تَلَاهَا * وَالنَّهَارِ إِذَا جَلَّاهَا * وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَاهَا * وَالسَّمَاء وَمَا بَنَاهَا * وَالْأَرْضِ وَمَا طَحَاهَا * وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا).

وفي الحديث النبوي: (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى).

٣- المسئولة الاجتماعية

قال تعالى: َ)تَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ).

في مجال العمل:

قال تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ). وقال تعالى(وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَى).

٤- في مجال تقييم الأداء:

قال تعالى: (أَنَّهُ مَن عَمِلَ مِنكُمْ سُوءاً بِجَهَالَةٍ ثُمَّ تَابَ مِن بَعْدِهِ وَأَصْلَحَ فَأَنَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ).

٥- في مجال الطاعة ووحدة الأمر والتوجيه:

قال تعالى: ´)لاَ وَرَبِّكَ لاَ يُؤْمِنُونَ حَتَّىَ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لاَ يَجِدُواْ فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجاً مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُواْ تَسْلِيماً).

٦- في مجال الإدراك والتعليم:

قال تعالى: (عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ).

قال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللّهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللّهِ وَالرَّسُولِ).

قال تعالى: (إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُواْ).

٧- في مجال العناد والجدل:

قال تعالى: (لَا يَسْأَمُ الْإِنسَانُ مِن دُعَاء الْخَيْرِ وَإِن مَّسَّهُ الشَّرُّ فَيَؤُوسٌ قَنُوطٌ).

قال تعالى: (إِنَّ الإِنسَانَ لَظَلُومٌ كَفَّارٌ).

قال تعالى: (وَكَانَ الإنسَانُ قَتُوراً).

قال تعالى: (وَكَانَ الْإِنسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلاً).

قال تعالى: (كَلَّا إِنَّ الْإِنسَانَ لَيَطْغَى * أَن رَّآهُ اسْتَغْنَى).

٨- في مجل التخصص:

قال تعالى: ´)مَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُواْ كَآفَّةً فَلَوْلاَ نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَآئِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُواْ فِي الدِّينِ).

هذا بالإضافة إلي كثير من المواقف التي توضح مدى تقسيم العمل والتخصص في أداؤه والشورى والقيادة الحكيمة وإتباع الأوامر وتنفيذها وتفويض السلطة واللامركزية في الإدارة واقتصاديات العمل والنظام المالي والتجاري إلي غير ذلك.

<u>ثانياً: تطورات الفكر الإداري:</u>

١/ مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

وهي تلك المرحلة السابقة على ظهور حركات الإدارة العلمية، ولم يتضح خلال هذه المرحلة رغم طول مدتها – أي ملامح لفكر علمي في مواجهة المشكلات والأزمات الإدارية ولكن كانت كلها محاولات تعتمد على اجتهادات أصحابها وكانوا غالباً من رجال الصناعة أو الدين وبعض مسئولي وقيادات المجتمع.

وقد ركزت أغلب هذه المحاولات على الاهتمام بتحقيق المكاسب المادية من جراء زيادة الإنتاج وتوفير الظروف المهيأة لتحقيق معادلات مرتفعة من الإنتاج كبيئة العمل، أحوال الطبقات العاملة، صاحب ذلك الاهتمام بتحسين الرقابة وفحص المنتج قبل تسويقه.

وبدأت في نهاية هذه الحقبة التوسع في نشاطات المشروعات الفردية مما اضطرت معه الوحدات الإنتاجية المختلفة ورغم بساطتها إلي الاستعانة بالعمالة وتوظيف الكثير منها مقابل أجور مدفوعة واقترنت الأجور فيما بعد بمدى قدرة هذه العمالة على الإنتاج وساعات عمل أطول، ومدى جودة المنتج.... الخ.

وقد كان لعلماء الاقتصاد الأوائل دور بارز في وضع أسس التقدم في الفكر الإداري حيث أسهموا في وضع اللبنات الأولى في توضيح أهمية الإدارة وكيف يمكن الاعتماد عليها واستثمارها في اختيار العاملين، رفع كفاءتهم، تحديد الأجور، الرقابة ومنع الاختلاسات فمثلاُ ترى "جيمس ستيوارت" يؤكد على ضرورة الرقابة المالية ويشير إلي حتمية القيد المزدوج في السجلات للحيلولة دون حدوث سرقات، في حين يرجع الفضل "لريتشارد أركوريت" في تطوير أساليب التنسيق بين القوى والإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسات المختلفة فضلاً عن دوره البارز في المناداة بأهمية التخطيط وضرورة تقصي الحقائق قبل اتخاذ القرارات.

ولقد شهدت هذه المرحلة أفكاراً متنوعة لكن أشهرها وأوسعها تأثيراً كانت أفكار كل من آدم سميث، وجيمس ستيوارت وريتشارد أركوريت.

٢/ مرحلة ظهور الإدارة العلمية:

اقترنت الإدارة بالعديد من الأشخاص الذين مهدوا لظهور قواعدها وإرساء مبادئها. وكانت البدايات لحركات الإدارة العلمية Scientific Management في المجال الصناعي من خلال إسهامات كل من "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" والعديد غيرهم، واستمر التطور بشكل تدريجي إلي أن توصلنا لنجاحات تمثل في مجملها علم الإدارة بصورته الحالية.

ولكن قبل ظهور حركة الإدارة العلمية كانت هناك جهود فردية مهدت لها مصاحبة للثورة الصناعية وسيادة فكراً اقتصادياً جديداً ركز على التوسع في إحلال الآلة محل العامل وظهور الآراء المطالبة بتقسيم العمل وفصل الإدارة عن رأس المال وبالتالي أصبحت الإدارة مسئولية متخصصون يتقاضون رواتب نظير الإدارة.

ويمكن تحديد أهم ملامح هذه الحقبة الزمنية القصيرة نسبياً في الآتي:

١. ظهور المؤسسات والمنشآت الكبرى كالسكك الحديدية وظهور مشكلات الإدارة وتعقيدها مما دعا مدير إحداها (هنري بور) بالمناداة بأن على مديري المنشآت الكبرى أن يسترشدوا بمبادئ هامة تضمن لهم النجاح مثل التنظيم والاتصالات والمعلومات.
٢. ضرورة وضع مجموعة من القواعد واللوائح المنظمة للعمل تحدد المهام التي تكفل تحقيق النجاح مثل نظام توصيف الوظائف ومحاكاة للترقي تعتمد على الكفاءة، وضع نظم للمحاسبة يتم في ضوئه الثواب والعقاب لكل من النجاحات أو الفشل.
٣. إدخال نظم لإدارة العمليات ووضع الخرائط التنظيمية للمؤسسات، كذلك وضع نظم للرقابة وأنظمة الأجور وتوزيع الأرباح.
٤. زيادة النشاط البحثي من قبل بعض المهتمين لمواجهة العديد من المشكلات المصاحبة للإدارة والتي استلزمت حلولاً غير تقليدية لمواجهتها تناول بعضها أساليب الإدارة الرشيدة، المسئوليات المرتبطة بالمصروفات والإنجازات، أساليب الرقابة، أمنظمة الأجور والمكافآت وارتباطها بالابتكار.... الخ.
٥. واستمر التطور خلال هذه المرحلة وبلغ ذروته عندما تبرع جوزيف وارتون بمبلغ ضخم "مائة ألف دولار" لجامعة بنسلفانيا لإنشاء قسم للتدريب الإداري، وكانت هذه هي المبادرة الأولى للاعتراف بأهمية التدريب الإداري، وإدخال التعليم الإداري كمنهاج ضمن التعليم الجامعي وتخريج تأهيل الراغبين في العمل في الإدارة، وقد توالت بعدها إنشاء العديد من الأقسام المعنية بالإدارة بمختلف الجامعات.

واستمراراً للتطوير بدأت تظهر عدة اتجاهات كان لها تأثير على إدارة المنظمات فيما بعد منها الاتجاه الكلاسيكي "التقليدي" والذي ظهر في أوائل القرن العشرين والذي يستند على الأسس العلمية في الإدارة بالتركيز على مدخلين هامين هما:

أ. مدخل الإدارة العلمية. Scientific Management Approach
ب. مدخل العملية الإدارية. Management process Approach

وفيما يلي عرض لآراء كل من "فريدريك تايلور" و"هنري فايول" كأنصار لهذا الاتجاه:

فريدريك تايلور:

استخلص فريدريك تايلور أفكاره بناء على خبراته في مجال الصناعة حيث كان مهندساً في فيلادليفيا، وكانت تؤرقه دوماً فكرة الإدارة ومحدداتها فأنصب تفكيره حلو وظائف ومهام الوظيفة الإدارية وأهم المشكلات التي تواجه القائمين عليها، في ظل غياب المعايير الفعالة، وعدم وضوح المسئوليات والمهام للمديرين فضلاً عن غياب وسائل التحفيز وتحسين الأداء، كذلك لاحظ أن القرارات تتخذ وفق اجتهادات ومحاولات عفوية قد تصيب أو تخطأ، فأنصب تفكيره – ومن خلال تجارب أجراها – على محاولة التوصل إلي الحجم الأمثل للإنتاج، ولأهم أدوات الإنتاج التي تكفل تحقيق النجاح المطلوب، كذلك أساليب العمل المثالي، وبعد تجارب طولية استمرت لسنوات عديدة استنبط فريدريك تايلور أفكاراً دونها في كتاب بؤرة تركيزه إحداث ثورة فكرية في الإدارة أساسها الإدارة العلمية وأهم هذه الأفكار:

١. الاعتماد على الأسلوب العلمي في الإدارة بالاستناد إلي جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وصولاً للقرارات المثلى.

٢. اختيار العمال وفق معايير دقيقة تضمن صلاحيتهم لأداء الأعمال المزمع القيام بها.
٣. تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم.
٤. الاعتماد على تحفيز الأفراد للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.
٥. تحديد المسئوليات والمهام لكل فئة "عمال – مديرين" وقد ساعد ذلك في ظهور التخصص فيما بعد مع التأكيد على عملية التعاون بين كلا الفئتين.
٦. تحديد الأساليب الملائمة للأداء وأنسب طرق التنفيذ مع حساب الوقت اللازم لأداء كل مهمة، كذلك ضرورة تحديد أنسب الأدوات ملائمة للإنتاج.

أهداف الإدارة العلمية:

أما عن أهداف الإدارة العلمية فقد حددها تايلور فيما يلي:

١. التعرف على الاتجاهات الصناعية واتجاهات السوق، بما يساعد على تنظيم العمليات بطريقة تكفل المحافظة على الاستثمار واستمرار المشروع.
٢. ضمان استمرار تشغيل وتوظيف العامل عن طريق المعرفة الصحيحة لاتجاهات السوق.
٣. حصول العامل (عن طريق أساليب إدارية تمنع الفاقد) على دخل أكبر من الطاقات البشرية والمادية القائمة، مما ينبغي أن يتقسمه العامل والإدارة عن طريق زيادة الأجور والإنتاج.
٤. تحقيق مستوى أعلى للمعيشة لزيادة الدخل.
٥. ضمان حياة اجتماعية أسعد حالاً للعمال بفضل زيادة الدخل.
٦. ضمان ظروف عمل سليمة ومرضية من الناحية الفريدة والمجتمعية.

٧. ضمان إتاحة أحسن الفرض للطاقات الفردية عن طريق الأساليب العلمية في تحديد العمل واختيار العمال وتدريبهم وتوزيعهم ونقلهم وترقيتهم.
٨. ضمان إتاحة الفرصة للعمال عن طريق التدريب والإشراف التعليمي كي يصقلوا قدراتهم ويطوروا طاقاتهم جديدة بما يؤهلهم للترقي للمراكز الأعلى.
٩. بث الثقة بالنفس واحترام الذات بين العمال عن طريق الفرص المتاحة لفهم الإنسان لعمله وطرق وخطط العمل.
١٠. بث التعبير عن النفس وتحقيق الذات بين العمال عن طريق الأثر التشخيصي الذي يهيئه جو البحث والتقييم وعن طريق فهم الخطط والأساليب وحرية الاتصالات الرأسية والأفقية التي يتيحها التنظيم التخصصي.
١١. بناء الأخلاق عن طريف حسن سير العمل.
١٢. إشاعة العدل عن طريق التخلص من التمييز في معدلات الأجور.
١٣. استئصال عوامل البيئة السلبية والوسط غير المرغوب المحيط بالعمل مما يثير السخط وأساليب الاحتكار، وتشجيع التفاهم المتبادل والتسامح وروح الفريق.

وبمجرد أن قدم "تايلور" مقاييس الزمن والحركة وأوصى باستخدامها لحسبان أجرو العمال تلقفها الكثير من المديرين بلهفة شديدة ووجدوا فيها وسيلة لزيادة الإنتاج وخفض التكاليف وتغلوا في تطبيقها دون فهم لمدلولها وحقيقة معناها، وقد أدى ذلك بدوره إلي سخط العمال وتذمرهم، فظهر هذا السخط واضحاً في بداية القرن العشرين ولم تكن هذه الظروف بالهيئة بحيث يمكن السكوت عليها، ليا اضطر الكونجرس الأمريكي أن يعهد إلي لجنة من أعضائه بفحص شكوى العمال من حركة التنظيم العلمي، وقد

جاء تقرير اللجنة مؤيداً لوجهة نظل العمال ومليء بالاعتراضات على مثل هذه الاتجاهات، وتحت تأثير هذه الاعتراضات.

وبظهور نقابات العمال ونموها بدأ رجال الأعمال يفكرون في وسيلة تكفل القضاء على التوتر الذي ساد العلاقة بين إدارة المنشآت والعاملين بها، فاقترح البعض إقامة إدارة خاصة في المنشأة تشرف على تنظيم العلاقة بين الإدارة والموظفين والعمال وقد ساعد على تبلور الفكر تقدم علم النفس الصناعي والتفكير في تطبيقه عند اختيار العمال والموظفين وإلمامهم بشتى الوظائف في المنشأة، فقد اعتقد الكثير ممن درسوا مبادئ علم النفس الصناعي أن الكثير من العوامل النفسية لها أثر على رضاء العمال عن أعمالهم، وأنه لكي نصل بكفاية العنصر الإنساني إلي أقصى حد ممكن يجب أن نبحث عن أنسب عامل لكل وظيفة.

وفي هذه الفترة أيضاً تقييم الوظائف Job Evaluation في صورته الأولى المبسطة، إذ وضعت بلدية مدينة شيكاغو كادراً لموظفيها مبنى على نظام مبسط لتقييم الوظائف، ثم نقلته عنها شركة أديسون للكومنولث فكانت أول شركة تطبق هذا الأسلوب.

هنري فايول:

في الوقت الذي كان تيلور يقدم ويعرض أفكاره ظهرت محاولات هنري فايولي في فرنسا حيث ركز على تحليل مشاكل الإدارة العليا، ويرى فايول أن النجاح في الإدارة مرهون بمدى اعتماد المدير على مجموعة من المبادئ كالتخصص وتقسيم العمل، وحدة الأمر، السلطة والمسئولية، المساواة، تدرج السلطة والتعاون، المركزية، الطاعة والانضباط، وإخضاع المصالح الشخصية للمصالح العامة... الخ ويلاحظ على هذه المبادئ ارتباطها مع كل من تحسين العلاقات الإنسانية وكفاءة الإنتاج فضلاً عن ارتباطها الوثيق بأداء التنظيم.

وقد أشار فايول إلي أنه لتحقيق حسن سير الإدارة لابد من الربط بين السلطة والمسئولية، ووحدة الرئاسة، ووحدة التوجيه، والاتصالات الأفقية، وتقسيم العمل، منح الحوافز المادية بدرجات متفاوتة طبقاً لنوع المشروع، والنظام، والعدالة بين العمال، واستقرار وتشجيع العمال بروح الفريق.

المدرسة البيروقراطية:

قامت المدرسة البيروقراطية على أكتاف الجهود التي بذلها عام الاجتماع الألماني ماكس فيبر والذي عاش في الفترة من ١٨٦٤ إلي عام ١٩٢٠، ويعتبر ما قام به فيبر محاولة عملية لدراسة الإدارة أملاً في الوصول إلي مبادئ تحكمها.

مفهوم البيروقراطية:

يحمل مفهوم البيروقراطية العديد من المفاهيم: حيث تشير البيروقراطية إلي السلطة المستمدة من المكتب، كما يوضح أصل الكلمة الإغريقي بينما يري بعض طلاب الإدارة أنها تعني الجهاز الحكومي الذي يتكون من الدوائر والأقسام والمكاتب وغيرها.

والتي تتركز فيها الصلاحيات والتي يملكها عدد من العاملين الذين يتصرفون وفقاً لقواعد معينة.

أما معنى الشعبي للبيروقراطية فقد عنى بع التطويل والتأخير (الجرجرة) في أداء الأعمال الحكومية والالتزام الحرفي بالقانون واللوائح والنظم، ومما جاء تعبيراً عن هذا المعنى قول بعض الناس: (ما هذه البيروقراطية) (ما هذا الروتين البيروقراطي).

وهو أمر أدى في النهاية إلي التخلف الإداري والاهتمام بالشكل دون الجوهر، وقد دفعت هذه النظرة باتجاه الاستبداد والتحكم الطبقي لكن التعريف الاصطلاحي

للبيروقراطية والذي يقول: البيروقراطية تعبر عن الجهاز الحكومي الذي يتكون من وزارات ومؤسسات وإدارات تتركز فيها السلطة ويدير شؤونها عدد من الموظفين، تحكم إجراءات روتينية أكثر تعبيراً عن النظام الرسمي للقواعد والوحدات من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية.

ولعل أفضل تعريف هو الذي جاء على لسان علماء الاجتماع والذين يقولون عن البيروقراطية بأنها (الظاهرة التي ترافق المنظمات كبيرة الحجم المعقدة) وهذا التعريف يلقى تقديراً واحتراماً من قبل طلبة، الإدارة نظراً لما يتمتع به من واقعية، ونضيف إلي تعريف البيروقراطية ما يقوله آخرون: (بأنه نمط اجتماعي ذات خصائص معينة) وتشمل الخصائص ما يلي:

١. تقسيم التخصص والمقدرة والمؤهل العلمي.
٢. التدرج الهرمي تقسيم المنظمة إلي مستويات تشبه الهرم بحث تخضع المستويات الأدنى إلي إشراف ورقابة المستويات الأعلى.
٣. وجود قواعد رسمية تحكم سلوكيات العاملين وقراراتهم ضماناً للاستقرار.
٤. سيادة الموضوعية بين الأعضاء وبينهم وبين عملاء المنظمة.
٥. الوظيفة ليست ملكاً لمن يقوم بأمرها.
٦. الخدمة في المنظمة عبارة عن مهنة لمن يشغلها، يستمر فيها مدى حياته.
٧. الفصل التام بين المتملكات الشخصية والمال العام.
٨. نظم اختيار العاملين وترقيتهم يقوم على أساس الكفاءة والجدارة.

هذه الخصائص وما تبعها من تقسيم العمل بموضوعية وقواعد مجردة، قد ساعدت في تحقيق أهداف المنظمات الإدارية من خلال مشاركتها مشاركة فاعلة في النمو الاقتصادي في الدلو الصناعية.

وفي ألمانيا ما يدل صراحة على هذا الدور الإيجابي الذب قامت به البيروقراطية، فقد حففت ألمانيا قدراً كبيراً من التقدم، على كافة الأصعدة الأمر الذي مكنها من الوقوف على قدميها بعد الحرب العالمية الثانية، وفضلاً عن هذا، فالبيروقراطية ما زالت تمتلك التقدير من الدول النامية التي تتطلع إلي النمو والتقدم.

لكن تطبيق البيروقراطية، منا ناحية أخرى، أفرز العديد من السلبيات والتي هي كما يلي:

١. تضخم الأعباء الروتينية بسبب تقسيم العمل إلي وحدات صغيرة.
٢. عدم اعتناء العاملين بصالح المنظمة، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.
٣. شعور العاملين بأنهم يعلمون كالآلة.
٤. يقوم التشابه في السلوك وتوحيد بسبب الالتزام بالإجراءات إلي قتل روح الابتكار، كما يؤدي إلي التحجر.
٥. عدم التفاعل مع بيئة المنظمة يحول دون تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وشفافيتها.

وبسبب هذه السلبيات جاءت الدعوات من أجل إصلاح البيروقراطية، ومثال ذلك جاء في كتابات ميشيل كروزير "الظاهرة البيروقراطية" ودراسة بيتر بلاو فقد طالب كروزير بتفتيتها.

تقييم المدارس الكلاسيكية:

أسهمت فعلياً في تحقيق نتائج إيجابية وملموسة على مستوى رفع الكفاية الاقتصادية، الأمر الذي خلق حماساً لها طوال فترة وبدايات القرن العشرين، كما أنها بلا شك خلقت أثاراً مهمة في مجال إدارات الأعمال ومشاريعها حتى اليوم، كذلك فإن هذه الحركة قد مثلت دون شك، نقطة تحول أساسية في الفكر الإداري، وبالقدر الذي جعلته متوازياً في نهضة وتطوره مع بقية العلوم الاجتماعية التي تعتبر سابقة على حقل الإدارة من حيث نشأتها ودراستها المنظمة.

أهم ما واجهته من انتقادات:

أولاً: إن تركيز هذه الحركة على هدف العملية بتجاهل الجانب غير العاقل أو غير الرشيد في الشخصية البشرية، وما يتصل بهذا الجانب من أبعاد قيمية انفعالية ليس من السهل إخضاعها لأي منطق عملية لأنه ليس ممكن فهمها واكتشافها وقياسها بصورة علمية.

ثانياً: تركيزها على مطالب الكفاية الاقتصادية، وعلى الزاوية أو الناحية المادية في العمل وإهمالها عن عمد الناحية الإنسانية المتمثلة في غياب العاملين وحاجاتهم غير المادية والتي تمثل متغيرات أساسية في وجودهم وشخصيتهم، وكذلك إهمالها المتعمد للبيئة الخارجية للمنظمة الإدارية وأهمية هذه البيئة على المنظمة ونشاطاتها وفعاليتها.

ثالثاً: إن تركيز هذه النظرية على ضرورة التزام العاملين في الإدارة باللوائح والإجراءات والمواقيت التي يتم تحديدها التزاماً حرفياً وبصورة أوتوماتيكية يهمل الجانب الإنساني للأفراد ويحولهم لمجرد آلات تنفيذية وغير قادرة على تقديم أية مبادرات أو إبداعات، الأمر الذي ينعكس سلباً على القرار.

المدرسة الإنسانية (حركة العلاقات الإنسانية):

يمكن تعريف المدرسة الإنسانية أو حركة العلاقات بأنها النظر إلي العمل الإداري من زواياه الإنسانية. حيث يتم استخدام العلوم السلوكية: علم النفس والاجتماع والانثرويولوجيا في فهم تفسير السلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال.

انصب اهتمام هذه المدرسة على العامل في المنظمات الإدارية باعتباره قيمة عليا في المجتمع وبنظر إليه نظرة إنسانية صحيحة، أعطت هذه المدرسة اعتباراً لمفاهيم جديدة في عالم المنظمات الإدارية، شملت هذه المفاهيم التعاون، القيادة، الجماعات غير الرسمية، الاتصالات الإدارية والحوافز غير المادية.

ولعل السبب وراء ظهور تلك المدرسة هو اشتداد مشاكل العمال وسوء الأوضاع والعلاقات غير الودية التي سادت بين العمال من جهة وأصحاب العمل من ناحية أخرى، تمثل ذلك في كثرة الإضرابات والاضطرابات وحالات التوقف عن العمل، وكانت النتيجة ضعف الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية، فقد أوضحت الدراسات التي قام بها طلاب الإدارة مقدار المعاناة الكبيرة نتيجة تطبيق مبادئ وقواعد الإدارة العلمية التي توصلت إليها حركة الإدارة العلمية والإدارة التشغيلية على يدي تايلور وفايول.

كانت بداية أبحاثهم هي تجاربهم التي تهدف إلي اختبار صحة بعض الفرضيات التي تقول بوجود علاقة بين كمية الإنتاج والأجرة والإضاءة والتهوية ومنع الضوضاء.

تجارب هاثورن:

تجربة الإضاءة:

كان حقل هذه التجارب شركة كهرباء في بلدة هاوثورن في ولاية شيكاغو، تهدف التجربة إلي العرف على أثر الضوء في إنتاج العاملين، تم اختيار جماعتين تعملان

في ظروف عمل واحدة، سميت المجموعة الأولى مجموعة المراقبة التي ظلت تعمل دون تغيير، بينما سميت المجموعة الثانية مجموعة التجربة، والتي جرى على ظروف عملها الكثير من التعديلات والتغيرات، زادت كمية الإضاءة في مجموعة التجربة وبقيت على حالها في مجموعة المراقبة، زادت الإنتاجية في المجموعتين ونقصت كمية الإضاءة في مجموعة المراقبة، وكانت النتيجة أيضاً زيادة الإنتاجية في المجموعتين.

الآثار والنتيجة:

تشير الدراسة إلي عدم وجود علاقة بين كمية الإنتاج وظروف العمل المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة).

<u>تجربة جمع أجزاء التلفون:</u>

قام التون بمعاونة مجموعة من الباحثين باختيار خمس من الفتيات أخبرن بالغرض من التجربة والذي يتمثل في معرفة أثر أنواع مختلفة من ظروف العمل في المنظمات الإدارية والجدير بالذكر أن العاملات الخمس كن يعملن دون انقطاع طول مدة الأسبوع.

ففي الأسابيع الأول من التجربة ظلت ظروف العمل دون تغيير وكانت النتيجة زيادة الإنتاجية، وثم إدخال بعض التعديلات في ظروف عمل الفتيات، قلت ساعات العمل عن ٤٨ ساعة حيث منحت الفتيات فترتين للراحة، طول كل فترات الراحة خمس دقائق وكانت النتيجة زيادة الإنتاجية. زادت فترات الراحة إلي ست وكانت النتيجة زيادة الإنتاجية ونقصت الفترات إلي فترتين طول الفترة الأولى عشر دقائق والثانية خمس عشر دقيقة، وقد تزامن ذلك التغيير مع تقديم بعض المركبات والمأكولات للفتيات، وكانت النتيجة زيادة كبيرة في معدلات الإنتاج وعادت الأمور إلي ما كانت عليه قبل إجراء التجربة، حيث العمل دون انقطاع ودون تقديم أي نوع من المرطبات والمأكولات وكانت النتيجة الزيادة في معدلات الإنتاج والتي بلغت أرقاماً قياسية.

المفاهيم التي توصلت إليها العلاقات الإنسانية:

توصلت حركة العلاقات الإنسانية إلي عدد كبير من المفاهيم التي من شأنها تحقيق كفاءة وفاعلية العاملين ولعل أهم هذه المفاهيم هي ما يلي:

١. أن العمل لا يستقيم ولا يؤدي إلي نتيجة ملحوظة إلا إذا تلازمت الحوافز المادية والمعنوية.
٢. تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً كبيراً في كمية الإنتاج وإضافة إلي القوة الفسيولوجية المادية للعامل.
٣. يصاحب إنشاء الجماعات الرسمية قيام جماعات غير رسمية أخرى تتعدد بتعدد مصالح واتجاهات العاملين يكون لهذه الجماعات غير الرسمية تأثيراً على أداء العاملين الذين ينتمون إليها.
٤. تهيئة العامل وخلق ظروف العمل الملائمة بين العاملين وقياداتهم وتوفير ظروف الراحة والترويج والمشاركة في إدارة المنظمة.

رواد حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مفاهيم حركة العلاقات الإنسانية على يد وجهود مجموعة من المفكرين ولعل أهم هؤلاء المفكرين هم:

١. أبراهام ماسلو.
٢. التون مايو.
٣. ماري باركر فوليت.
٤. شستر بارنارد.
٥. دوغلاس ماكريجر.

المدخل الكمي في الإدارة:

يتبنى أنصار المدرسة الكمية في الإدارة الطريقة العلمية كإطار عام لحل المشكلات الإدارية مع التركيز على الحكم والتقدير الموضوعي وطرح التقديرات والاجتهادات الذاتية جانباً، وتعتبر هذه المدرسة لحركة الإدارة العلمية التي تزعمها تايلور والتي تضمنت التأكيد على إتباع الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية التي تعترض الإدارة.

وتنظر المدرسة الكمية بصفة خاصة إلي المدير على أنه متخذ قرارات يستخدم فيها التحليل العلمي المنظم والأساليب والنماذج الرياضية للوصول إلي أعلى درجة ممكنة من الكفاية والدقة في تحقيق الأهداف الموضوعية.

وتحتوي المدرسة الكمية مداخل فرعية أو مداخل جزئية مثل مدرسة بحوث العمليات ومدرسة اتخاذ القرارات والمدرسة الرياضية والإحصائية في تحليل المشكلات ومعالجتها للوصول إلي أفضل الحلول الممكنة، وسوف نتناول مداخل هذه المدرسة باختصار فيما يلي:

١/ مدخل بحوث العمليات:

يعرف "ميلروستار" بحوث العليات في أبسط صورها على أنها النظرية التطبيقية للقرارات ويضيفان بأن بحوث العمليات تستخدم أي وسائل علمية أو منطقية لمواجهة المشكلات التي تقابل المدير في سعيه لتحقيق الرشد عند تعامله مع مشاكل القرارات. وهم يركزون على بحوث العمليات تهتم بحل المشاكل الواقعية التي تقابل المدير.

وتقدم الجمعية الأمريكية لبحوث العمليات تعريفاً شاملاً: هو بحث العمليات أسلوب تجريبي، وتطبيقي موجه نحو ملاحظة وفهم التنبؤ بسلوك وأنظمة الإنسان والآلة،

ورجال بحوث العمليات ينشطون في تطبيق هذه المعرفة على المشاكل العملية لميادين الأعمال والحكومات والمجتمع بصفة عامة.

والمحولات الأولى لتطبيق بحوث العمليات وظهورها كانت أثناء الحرب العالمية الثانية حينما استخدمت في نظم الرادار الدفاعية ونظام الدفاع الجوي البريطاني كما تم استخدامها في أمريكا أثناء الحرب في التعامل مع عديد من المشكلات الحربية مثل تعبئة القوافل البحرية والغواصات وتحقيق دقة عالية في إصابة الأهداف وكانت المحاولات الأولى لاستخدام بحوث العمليات في الأربعينيات من القرن الماضي في الحرب هو الأساس لاستخدامها في الجوانب المدنية ولم يستقر هذا الميدان من المعرفة إلا في نهاية الخمسينيات من القرن المنصرم.

من ناحية أخرى فإن انتشار الحاسبات الالكترونية وتطورها من حيث حجم الذاكرة وتعقيد العمليات الحسابية والمنطقية التي تقوم بها قد أدى إلي التوسع في حل النماذج الرياضية لبحوث العمليات ما يلي:

١. نموذج البرمجة الخطية.
٢. نموذج برمجة الأهداف.
٣. نموذج صفوف الانتظار.
٤. نموذج مصفوفة النتائج.
٥. نموذج المباريات.
٦. نموذج التخصيص.
٧. نماذج النقل.
٨. شبكات الأعمال.
٩. سلاسل ماركوف.
١٠. البرمجة الديناميكية.

إلا أن ما نوجه الأنظار إليه لا يمكن استخدام بحوث العمليات في جميع المشكلات التي تعترض الإدارة وخاصة المشكلات التي تتعلق بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، حيث أن بحوث العمليات من خلال أدواتها ونماذجها تعالج المشكلات التي يتم صياغتها رياضياً والتعبير عنها كمياً في صورة وحدات عد وقياس محددة وملموسة.

عندما نعالج المشكلة في بحوث العمليات فلابد من تحديد الهدف من حل وتحديد بدائل حل المشكلة وبناء النموذج الرياضي المناسب وتوفير المعلومات اللازمة ومعالجة النموذج رياضياً وإحصائياً للوصول إلي الحل الأمثل "تعظيم الربح أو تدنية التكاليف" ثم تطبيق الحل واختباره مرات عديدة واتخاذ القرار المناسب.

٢/ مدخل اتخاذ القرارات:

يهتم أصحاب هذه المدرسة باتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة، وتعني عملية اتخاذ القرارات المفاضلة بين البدائل المتاحة لحل مشكلة ما واختيار أفضل البدائل واتخاذ قرار بتنفيذ هذه البدائل ومتابعتها، ويعالج رواد هذه النظرية أما القرار نفسه أو الأشخاص المنظمة لاتخاذ القرار والبعض منهم يقصر دراسته على الترشيد الاقتصادي للقرار، بينما يقوم آخرون بتحليل كل الأفعال التي تتم داخل المنظمة.

وهناك آخرون يتوسعون في نظرية اتخاذ القرارات بحيث تشمل بالإضافة إلي ما سبق الجوانب النفسية والاجتماعية والظروف المحيطة بالقرارات وبالقائمين باتخاذها ومعظم أعضاء هذه المدرسة من النظريتين الاقتصاديتين الذين يستخدمون في دراستهم النماذج الرياضية والإحصائية.

وفي حدود الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي ظهر دور القرارات في العملية الإدارية والتنظيم إلي درجة أن عديد من أصحاب الفكر الإداري أولوا النظر

للعملية الإدارية كاتخاذ قرار شيء آخر من النشاط الإداري، ذلك لأنه بعد الحرب العالمية الأولى وظهور الكساد العالمي والأزمات الاقتصادية والحرب العالمية الثانية وما يترتب على ذلك من مشكلات اقتصادية تتعلق بندرة الموارد اقتصادياً وإدارياً كل هذا أدى إلي تحديد الاستراتجيات واتخاذ القرارات البديلة لمعالجة مثل هذه الأزمات.

ونستطيع أن نؤكد أن عملية اتخاذ القرارات تطورت تطوراً ملحوظاً خلال العقود الخمسة الأخيرة بحيث أصحبت هناك نظريات مستقلة ومتعددة لاتخاذ القرارات مثال نظريات اتخاذ القرارات التنظيمية ونظرية اتخاذ القرارات السلوكية، ونظرية اتخاذ القرارات اعتماداً على نمازج عمل الإدارة مثل بحوث العمليات والإحصاء والحاسب الآلي، مما ساعد على تطور نظريات صنع واتخاذ القرار تطور الأساليب الإحصائية ونظم المعلومات الإدارية بصفة عامة والذي كان للحاسبات الالكترونية فضل كبير في ذلك.

٣/ مدخل النماذج الرياضية:

يعتقد أعضاء المدرسة الرياضية – والتي تضم مدرسة بحوث العمليات واتخاذ القرارات – أنه إذا كانت الإدارة أو التنظيم والتخطيط والرقابة عمليات منطقة رشيدة فإنه يمكن التعبير عنها برموز ونماذج رياضية ويتخذون من النموذج أساساً للتعبير عن هذه العلاقات بالنسبة لأهداف معينة.

من ناحية أخرى لا يمكن أن نذكر أن المدارس الإدارية الأخرى قيد استخدمت النماذج الرياضية، إلا أن رواد المدرسة الرياضية أرادوا أن يكون ذلك من خلال إطار متكامل النظرية الإدارية الرياضية. إلا أن ما يمكن أن نضيفه أن المدرسة الرياضية ونماذجها قد ساعدت رجال الإدارة على التفكير المنظم لحل عديد من المشاكل الإدارية، ولكنها في ذات الوقت لم تقدم حلولاً لمشاكل السلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال.

وفي الختام نؤكد أن جميع النماذج الرياضية ونماذج بحوث العمليات الحاسبات الالكترونية ظهرت وتطورت لخدمة الإدارة ومتخذي القرارات الإدارية.

إدارة نظم المعلومات:

تقوم هذه المدرسة بتخزين المعلومات وتغذية المديرين بها وهذه المعلومات تغطي جميع أنواع النشاط في المنظمة وتبدو أهمية نظم المعلومات في المنظمات الكبيرة الحجم، والتي تملك وحدات إنتاجية وفروع متعددة في مناطق مختلفة، على سبيل المثال، شركة صناعية كبرى مركزها الرئيسي في القاهرة وتملك فروعاً ومكاتب بيعيه في أسوان، والإسكندرية وجنوب سيناء هذه الشركة تتمكن بواسطة استخدام نظم المعلومات أن تطلب من مدير فرع أسوان معرفة حجم المخزون السلعي من المواد الخام، وحجم العمالة والأرصدة النقدية وكل ما يود معرفته في جميع الفروع الأخرى، وكل هذا يساعده في اتخاذ القرارات السلمية لأن هذه المعلومات تتدفق بسرعة وسهولة وقت الحاجة إليها.

إن القيمة الأساسية التي قدمتها المدرسة الكمية تكمن في الوسائل التي تقدمها للإدارة لترشيد عملية اتخاذ القرارات هذه الوسائل لابد أن تجعل عملية القرارات أكثر يسراً خصوصاً في مجال التخطيط والرقابة. وجدير الذكر أن تلك الوسائل الفنية المتقدمة مهما بلغت دقتها، ولا يمكن أن يكون بديلاً عن الذهن البشري بما يملك من قدرات إدراكية وذهنية لا تتوفر للوسائل الآلية.

نظرية الإدارة المعاصرة:

إن المدارس الثلاث السابقة، الكلاسيكية والسلوكية والكمية تمثل مدارس فكرية متكاملة وقائمة بذاتها ولكن الفكر الإداري الحديث لم يتوقف عند هذا الحد بل دوام البحث عن نظريات جديدة تتيح فهماً أوضح ومعرفة أكثر شمولاً لنظرية الإدارة ولقد

توصل العلماء إلي نظريات أخرى حديثة مثل نظرية الأنظمة، والنظرية الموقفية، نظرية Z.

نظرية الأنظمة:

تنظر نظرية الأنظمة إلي المنظمة على أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تتفاعل وتداخل أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وإن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعاً ويؤثر فيها إذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضاً.

تتكون المنظمة بناء على ذلك من مجموعة من العناصر الهامة هي: المدخلات، العمليات، والأنشطة، المخرجات، المعلومات المرتدة، والبيئة.

- ☒ **المدخلات:** تتمثل المدخلات في الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات بالإضافة إلي المدخلات الرئيسية وهي الأفراد الذين وظفهم المنظمة في مختلف الوظائف التي تحتاج إليها لممارسة أعمالها.
- ☒ **العمليات والأنشطة:** تعبر عن جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصيح مخرجات فيما بعد، وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عمليها، من حيث كونها منظمة صناعية أو تجارية أو جهاز حكومي أو مؤسسة خدمية وفي كل من هذه الأنواع أنواع أخرى جزئية ففي المنظمات الصناعية توجد الصناعات الاستخراجية والتحولية، وفي مؤسسات الخدمات توجد الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية ..... الخ.
- ☒ **المخرجات:** تتمثل المخرجات في المنتج النهائي الذي تقدمه المنظمة للمستهلكين أو المستفيدين والذي يترجم أهداف المنظمة في صورة مادية أو معنوية (السلع و الخدمات والأفكار) ويكون قابلاً للقياس حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة.

☒ **المعلومات المرتدة:** وهي معلومات تصل إلي المسئولين عن المدخلات وتصلهم من الجزء الخاص بالمخرجات، والمعلومات توضح ما إذا كانت النواتج قد تمت على أحسن وجه، ويلاحظ أن هذه المعلومات تمثل نوع من الرقابة لتصحيح مشار النظام ككل.

☒ **البيئة:** إن التفاعل مع بيئة أهم إسهامات نظرية الأنظمة في المجال الإداري حيث تصف المنظمة بأنها منظومة مفتوحة، أي بينهما وبين البيئة المحيطة بها علاقة تفاعل فهي تأخذ المدخلات من المجتمع والمنطقة التي تعيش فيها المنظمة، والتي فإن ما يوجد في المجتمع من عوامل اقتصادية اجتماعية وتعليمية وطبيعية وتكنولوجية تؤثر على نشاط المنظمة وأهدافها ومبادئها وسياسياتها كما أن الأخير بدورها تحدث أثرها على المجتمع وتستمر هذه العلاقة التي تتميز بالتفاعل والأخذ والعطاء ما دامت المنظمة تمارس أعمالها وما دام المجتمع في حاجة إليها.

النظرية الموقفية:

تعتمد هذه النظرية على أن التعقد في مكونات المنظمات والتعقد في العملية الإدارية والتغير المستمر في البيئة والظروف والموارد أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة وإجراءات موضوعية بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف وبالتالي فإن هذه النظرية تقول أن المدير يجب أن يتصرف بناءاً على الموقف والظروف المحيطة وعليه يمكن القول وللتبسيط أن هذه النظرية تشير إلي المدير يتصرف بناءاً على المنطوق التالي: لو أن الظروف هي كذا وكذا، فإن التصرف السليم هو كذا وكذا، وهو يمكن تصويره كالآتي: أو .... فإن ....

ويتشكك البعض في أصول هذه النظرية على أن نتائج البحوث العملية في الإدارة لم تثبت وحدانية أو عمومية مبادئ الإدارة، أي أن مبادئ الإدارة لم يتم إثبات صحتها في كل الظروف والمواقف، ومن هنا يصبح القول بأن لكل ظرف أو موقف

المبادئ التي تناسبه، أو أننا يمكن بأن مبادئ الإدارة التي تم الاستقرار عليها مثل هيراركية التنظيم وتعامل السلطة والمسئولية وغرها هي مبادئ مستقرة ومقبولة إلي حد كبير ولكن أسلوب تطبيقها قد يحتاج إلي بعض التعديل والتحرير حتى يتناسب مع الظروف المحيطة أو الموقف.

فعلى سبيل المثل يمكن القول أن من المبادئ العامة هو تفويض السلطة للمرؤوسين واشتراكهم في اتخاذ القرارات وكتحرير من هذه المبدأ يمكن القول لو أن المرؤوس ذو شخصية سوية ومدرب وعلاقته بالرئيس جيدة فإن التفويض يؤتي ثماره، ولو أن المرؤوس ذو شخصية مضطربة وغيرة مدرب إدارياً فإن تفويض السلطة يجب أن يكون بحساب وقدر وبصورة محددة.

ويعاب على هذه النظرية أنها لا تسعى إلي وضع حلول جوهرية وتترك الأمر للموقف، كما أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة، ولكن تتميز هذه النظرية بأنها تمنح مرونة عالية للمديرين للتصرف حسب م تمليه الظروف والموقف.

نظرية Z:

يعتبر أوشي مؤسس أو صاحب هذه النظرية وتقوم هذه النظرية على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية، والتي تقوم على أساس الفريق أي فريق العمل Team Work حيث يراعى أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد هي أساس تكوين فرق العمل، وتكوين مثل هذه الفرق (فرق العمل) هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف.

بالإضافة إلي أن الإدارة بالمشاركة والإدارة بالاجماع من بين أساليب الممارسة أو من مكونات ودعائم نظرية Z. وتكون هذه المنظمة من النوع Z إذا تميزت بتعدد فرق العمل بها (مثل حلقات الجودة Quality-Circle أو الإنتاج وغيرها) ويكون المدير

دوره تسهيلي فقط، والمسئولية جماعية، ويكون التركيز في إنجاز الأنشطة على تداخل وتكامل مهارات الأفراد، ويكون نمط الاتصال السائد هو الرأسي من أسفل إلي أعلى.

أ/ النموذج الياباني في الإدارة:

يركز هذا النموذج الياباني في الإدارة على جوانب من الإدارة اليابانية التي يمكن تطبيقها في مجتمعات أخرى خارج اليابان. لقد كان رائد هذا النموذج ويليام أوشي William Ouchi الذي قدم لنا نظرية (z) – سنتطرق لها بالتفصيل في فصل الدافعية والحوافز – التي يهدف من ورائها على استفادة الصناعة الأمريكية من التجارب اليابانية الإدارية الصناعية، مع الاحتفاظ بالقيم الأمريكية. لقد أكدت نظرية (Z) على عدة قضايا إدارية، منها: ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأمان الوظيفي ومشاركتهم في اتخاذ القرار والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل، والاهتمام بالجودة وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور الوظيفي للعاملين والتحكم في المعلومات، وإظهار المزيد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.

ب/ نظرية الثقافة التنظيمية:

ظهرت هذه النظرية في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن العشرين الميلادي. لقد حاول الكاتب شاين E. Schien (١٩٨٥) باعتباره من رواد هذه النظرية أن يقدم لنا مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة محددة ودقيقة، وذلك من خلال الإشارة إلا أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما. كما يرى أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاث جوانب رئيسية هي: الظواهر الملموسة والقيم والافتراضات الأساسية لأعضاء المنظمة بشأن طبيعة الإنسان والبيئة.

وفي الواقع إن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد اليوم مجالاً حياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات، حيث أنه يلقي قبولاً عاماً من الباحثين والمجلات المتخصصة في الإدارة. فلقد أفردت كثير من المجلات الدورية أعداداً خاصة ناقشت فيها مفاهيم نظرية الثقافة من حيث أثرها على سلوك الأفراد وأداء المنظمات، فضلاً عن ذلك يعد منظور الثقافة منهجاً جيداً في إدارة التغيير، وبخاصة عندما تعمل هذه المنظمات في بيئات غير مستقرة.

ج/ إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الكلية من المفاهيم الحديثة في الإدارة ليس في القطاع الخاص فقط بل والقطاع الحكومي على حد سواء ويعد ادوارد ديمنج Edwards Deming من أبرز رواد هذا المفهوم في اليابان بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩-١٩٤٥). وأرادت أن تعيد بناء البلاد وتحسين صورتها بعد الهزيمة العسكرية، ودخول الأسواق العالمية، فاختارت الجودة إستراتيجية لها واستعانت بعدد كبير من الخبراء والعلماء في هذا المجال.

وكان منهم العالم الأمريكي إدوارد ديمنج وبعد أن طبقت الشركات اليابانية مبادئ ديمنج على مدار سنوات عديدة تحسنت الجودة الإنتاجية والتنافسية اليابانية بصورة مذهلة. وانهالت المكافآت والجوائز والاستحقاقات التي نالها ديمنج في اليابان، وبعد ذلك انتشرت أفكار ديمنج في الولايات المتحدة وبقية أرجاء العالم.

ولقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الكلية محور الاهتمام في مجال الإدارة الحديثة بل يمكن القول: بان إدارة الجودة الكلية تحظى اليوم باهتمام كبير في جميع أنحاء العالم بما فيها العالم العربي، حيث أوجدت الكثير من المنظمات العربية لها وحدات إدارية خاصة بالجودة في هيكلها التنظيمي، كما أوجدت برامج تدريبية خاصة بنشر هذا المفهوم.

لقد أكد مفهوم إدارة الجودة الكلية على عدد من المتطلبات المهمة لضمان تحقيقها في منظمات الأعمال يمكن استخلاصها فيما يأتي:

١. التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
٢. التأكيد على أهمية دور العميل أو المستفيد من الخدمة أو المنتج.
٣. العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات والإجراءات.
٤. التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة.
٥. تأكيد وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.
٦. استخدام الأساليب الإحصائية لقياس الجودة.
٧. اشتراك المسئولين والعاملين في تطبيق مفهوم إدارة الجودة.

د/ الهندرة:

ظهر مفهوم الإدارة هندسة الإدارة وكما يحلو لبعضهم تسميته "إعادة هندسة نظم المعلومات" أو "الهندرة" في عام (١٩٩٠م) على يد مايكل هامر M. Hammer في مقالته التي نشرت في دورية هارفرد بزنس ريفيو ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة في الأوساط الأكاديمية وفي قطاع الأعمال، باعتباره اتجاهاً جديداً في علم الإدارة يمكن أن يؤدي إلي تغييرات جذرية في أداء المؤسسات لتتناسب مع متطلبات هذا العصر.

"والهندرة" كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة) و (إدارة) وهي ترجمة للكلمتين الإنجليزيتين Business Reengineering أي إعادة هندسة الأعمال. هذا المفهوم الحديث يمكن تعريفه على أنه "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة العمليات الأساسية وتصميمها بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج" ومن هذا المفهوم يمكن القول أن الهندرة تعد خطوة متقدمة جداً نحو تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة المتمثلة في الجودة والخدمة والسرعة، وتهدف

إلي التركيز على الأنشطة والتمحور حلو العميل وتوحيد الأعمال ودمجها، كما تهدف إلي التغيير الجزري في الأداء وتطوير بيئة الإدارة. وهناك عدد من الخصائص التي تميز مفهوم إدارة هندسة الإدارة عن غيره من المفاهيم السابقة، هذه الخصائص تتمثل أهمها فيما يأتي:

١. إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية.
٢. الاستخدام الضروري لتقنية المعلومات (IT) كمقوم ومساعد على مشروع إعادة هندسة الإدارة.
٣. التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية.

هـ/ إدارة المعرفة:

برز الاتجاه نحو إدارة المعرفة في الكتابات الحديثة لعلماء الإدارة ويعد العالم الياباني إيكوجيدو نوناكا (I. Nonaka) من رواد هذا الاتجاه حيث لاقت دراسته المنشورة عام (١٩٩١م) قبولاً واسعاً في أوساط الباحثين الإداريين.

ووفق ما يرى أنصار هذا التوجه فإن المعرفة هي المصدر الأخير للميزة التنافسية. فعندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا بتكاثر المنافسون ويتزايدون، وتتقدم المنتجات سريعا لكن تبقى المعرفة هي مجال الحسم، فالشركات الناجحة هي التي تعزز المعرفة وتنشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة، وتجسدها بسرعة في تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

كما يرى رواد هذا المفهوم أهمية بالغة للمعرفة تفوق باقي عوامل الإنتاج الأساسية (الأرض، العمل، رأس المال) وهي النوع الجديد من رأس المال الفكري الذي لا يخضع للتناقص والنضوب، وقد صنف ميشل زاك M. Zack المعرفة إلى ثلاثة مستويات هي:

أولاً: المعرفة الجوهرية:

وهي الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون في الشركات للقيام بعملها. وهذا النوع من العمل لا يحقق ميزة تنافسية للشركات.

ثانياً: المعرفة المتقدمة:

وهي المعرفة التي تجعل الشركة تتميز عن منافسيها، فربما كانت الشركة تملك المستوى نفسه من المعرفة لكن لديها القدرة على استخدام هذه المعرفة للتميز عن الآخرين.

ثالثاً: المعرفة الابتكارية:

وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود السوق وتكون رائدة صناعية، وهذا النوع من المعرفة هو الذي يمكن الشركات من أن تكون قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها.

مما سبق نخلص إلي القول: إن الفكر الإداري لا يزال في تطور مستمر يفرضه واقع منظمات الأعمال وما تعيشه من تعقيدات وطموحات تتعلق بمحاولة التوازن بين بقائها واستمرارها من جهة وتحقيق احتياجات ومتطلبات عملائها الداخلين والخارجين والبيئات التي تعمل فيها من جهة أخرى.

إلي جانب ذلك فإن الفكر الإداري سوف يظل خاضعاً للتطوير في المستقبل طالما أن هناك الكثير من المحركات والدوافع التي تدفع إلي هذا التطور التي من أبرزها حركة العولمة ومطالب منظمة التجارة العالمية، وانفتاح الشعوب على بعضها بعضاً من خلال تطور تقنيات المعلومات والحاسب الآلي وثورة الاتصالات.

الفصل الثالث

أشكال الملكية في مشروعات الأعمال

العقل والمنطق يرفضان أن تبني المشروعات على أفكار طارئة، أو نزوات وقتية، هل يمكن مثلاً أن نتصور نجاح مشروع لم يفكر فيه صاحبه إلا من زاوية أنه يحاكي به مشروعاً ناجحاً وقائماً بالفعل. ودون أن يسأل نفسه ما إذا كانت تتوفر لديه الإمكانيات والقدرات التي أدت إلى نجاح المشروع القائم؟ وكم نشاهد في الحياة العملية منشآت تجارية تجاور بعضها البعض، وتعمل في نشاط واحد، ويستحوذ أحدها أو بعضها على معظم المعاملات وإقبال المستهلكين دون الأخرى. وفي هذا المبحث سوف نتحدث عن أشكال الملكية في المشروعات العامة من خلال معرفة أساسها ومزايا وعيوب كل طريقة.

الأشكال القانونية لمنشآت الأعمال من أهم القرارات التي ينبغي اتخاذها في ميدان الإعمال هو القرار الخاص باختيار الشكل القانوني للمنشأة. ويحدد الشكل القانوني علاقة المنشأة بالغير، كما يحدد المسئولية القانونية في مختلف المعاملات سواء كانت بين الملاك مساهمين أو شركاء، أو بين رجال الإدارة والعاملين.

وسنقوم في الصفحات التالية بدراسة أهم الأشكال لمعرفة مزايا وعيوب كل منها لتكون أساساً للمقارنة عند الاختيار.

وأهم الأشكال التي يمكن اختيارها في الوقت الحاضر هي:

١. المنشأة الفردية:

وهي تلك المنشأة التي يملكها فرد واحد يديرها بنفسه ويحصل على جميع الأرباح بجانب تحمله كل الأخطار. وتعتبر المنشأة الفردية من أقدم الأشكال القانونية كما أنها أبسطها من ناحية التكوين.

مميزات المنشأة الفردية:

١. استقلالية كاملة في المشروع من قبل المالك.
٢. جميع الأرباح تعود على المالك.
٣. في الغالب تكاليف بدء النشاط تكون منخفضة.

عيوب المنشأة الفردية:

١. صعوبة في توفير مصادر لزيادة رأس المال.
٢. مسئولية صاحب المنشأة غير محدودة.
٣. في حالة وفاة صاحب الشركة قد تواجه مشاكل في بمن يحل محله.

٢. شركة التضامن:

شركة التضامن هي الشركة التي يعقدها شخصان أو أكثر يشتركون في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح. وتشبه هذه الشركة في مظهرها الأساسي المنشأة الفردية حيث إن كليهما ينص على المسئولية غير المحدودة ولكن شركة التضامن تمثل توسعاً في المسئولية الفردية، وتعمل على الجمع بين المواهب والكفاءة والخبرة والثروة.

وبالتالي تتمكن شركة التضامن من الحصول على قدر أكبر من رأس المال يمكنها من القيام بالأعمال على نطاق واسع.

ويستلزم تكوين شركة التضامن قدراً محدوداً من الإجراءات القانونية. فكل ما يلزم هو كتابة عقد الشركة وتسجيله، ثم نشر ملخصة في إحدى الصحف وأخيراً تسجيل الشركة بالسجل التجاري.

مميزات شركة التضامن:

١. إمكانية زيادة رأس المال عن طريق دخول شركاء جدد.
٢. ليس ضرورياً أن تكون حصص الشركاء متساوية.
٣. يستلزم تكوين شركة التضامن قدراً محدوداً من الإجراءات القانونية.

عيوب شركة التضامن:

١. نتيجة للاعتماد على العلاقات الشخصية قد يكون هناك تداخل في الصلاحيات بين الشركاء.
٢. عند دخول شريك جديد فلابد من موافقة جميع الشركاء.
٣. بصفة عامة شركات التضامن تعجز عن القيام بالأعمال التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة.

٣. شركة التوصية البسيطة:

شركة التوصية البسيطة هي الشركة التي تعقد بين شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين، وبين شخص أو أكثر من الشركاء الموصين الذين يقدمون جزءاً من رأس المال. وهؤلاء الشركاء الموصون لا يلتزمون من الخسارة التي قد تتحملها الشركة إلا بقدر رأس المال الذي دفعوه، أو الذي كان يلزمهم دفعه إلى الشركة.

مميزات شركة التوصية البسيطة:

١. السهولة والبساطة في إجراءات تكوين الشركة.
٢. لا تتدخل الحكومة عن طريق الرقابة على إدارة هذا النوع من المنشآت نظراً لقيامها على أساس الثقة الشخصية المتبادلة بين الشركاء.

عيوب شركة التوصية البسيطة:

١. تكون مجالاً للاحتيال مما يوقع الضرر على الممولين من الشركاء الموصين بصفة خاصة.
٢. قد يتولي الإدارة شريك متضامن سيء النية ولا يملك إلا القليل من رأس المال، وبالتالي قد يقامر بأموال الشركة وأموال الدائنين.

٤. شركة التوصية بالأسهم:

تعتبر شركة التوصية بالأسهم من شركات الأموال. وهي تشبه شركة التوصية البسيطة إذ تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين، ومن شركاء يملكون أسهماً في رأس المال الشركة. ويعهد بإدارة هذه الشركة إلى شريك متضامن أو أكثر وتكون مسئوليته غير محدودة، حكمه في ذلك حكم الشريك في شركة التضامن. ولكن شركة التوصية بالأسهم تختلف عن شركة التوصية البسيطة فيما يتعلق بمركز الشريك الموصي. فهنا يكون مركزه مشابهاً لمركز المساهم في الشركة المساهمة. فهو يمتلك عدداً من الأسهم القابلة للتحويل بالبيع أو التنازل. أما في شركة التوصية البسيطة فقد رأينا من قبل أن الشريك الموصي يملك حصة في رأس المال بصفته الشخصية، ولا يمكنه التصرف فيها بالبيع أو التحويل إلا بعد موافقة باقي الشركاء.

المميزات:

١. سهولة التكوين.
٢. إن هذا النوع يمكنه أن يجمع مقداراً من الأموال أكثر مما تجمعه شركات التضامن أو شركات التوصية البسيطة.

العيوب:

في حالة عدم التأكيد من سمعة المساهمين الموصين في فقد يؤدي ذلك إلى خروج الشركة من السوق.

٥. الشركة المساهمة:

تتمتع الشركة المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية أصحابها الذين يساهمون في رأس مالها، أي أنها وحدة قانونية قائمة بذاتها. من ثم يمكنها أن تقضي وتقاضي، كما يمكنها مقاضاة حملة أسهمها، ويمكن لحملة الأسهم أيضاً مقاضتها. ولا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص الطبيعيين. بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية أو حكومية.

وينقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية، وكل حصة تسمي سهماً. وتحدد مسئولية المساهم فيها بمقدار استثماره في رأس مالها، غير أنه يجب أن يسدد المبلغ الذي اكتتب فيه بالكامل وإلا كان مسئولاً عن الرصيد المتبقي. وللمساهم الحق في تحويل أسهمه أو بيعها في أي وقت حسب رغبته.

متطلبات التأسيس:

لابد للمؤسس أو المؤسسي من التوقيع على بنود التأسيس بعد إعداد المستندات اللازمة. والمؤسس قد يكون فرداً أو مجموعة أفراد يمثلون من يقومون بتأسيس الشركة. وينحصر دور المؤسس في إعداد المستندات اللازمة وكتابة كافة البنود والتوقيع عليها لدي الجهات المختصة. وبشكل عام تتضمن بنود التأسيس العناصر التالية:

١. اسم الشركة المساهمة وعنوانها.
٢. غرض الشركة أو نوعية النشاط.
٣. عدد، أسماء، عناوين مجلس الإدارة المبدئي للشركة.
٤. اسم وعنوان كل مؤسس.
٥. عدد الأسهم التي سوف تصدرها الشركة، وكذلك فئات هذا الأسهم.

المميزات:

١. نظراً لصغر قيمة السهم ولسهولة تحويله أو بيعه تمكن المنشآت على اجتذاب مدخرات المستثمر.
٢. تتمتع الشركة المساهمة بدرجة كبيرة من الاستقرار نظراً لطول حياة المشروع التي قد تمتد إلى ما بعد حياة مؤسسيها ومديريها.
٣. تتميز هذه الشركة بالمرونة من نواح متعددة أهمها التوسع والإدارة.

العيوب:

١. نفقات تأسيس الشركة عالية جداً.
٢. رقابة المساهمين تكون بدرجة أقل.
٣. لابد من الحصول على ترخيص من الدولة.
٤. الازدواج الضريبي عند الحصول على الأرباح وأيضاً التوزيع على المساهمين.

الفصل الرابع

التخطيط

تقديم:

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولي في المنظمة. ونظراً لأن هذه الوظيفة تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والقدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية وما قد يترتب على ذلك من مخاطر، فإن القيام بهذه الوظيفة يكون من اختصاص الإدارة العليا في المقام الأول، وكلما كان التخطيط فعالاً ومبنياً على أسس علمية رشيدة، كلما أمكن أنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، والتخطيط مطلوباً على جميع المستويات الإدارية إلا أنه أكثر أهمية على مستوي الإدارة العليا.

وتتكامل وظيفة التخطيط مع الوظائف الأخرى من تنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة وغيرها. بحيث لا يمكن الفصل بين هذه الوظائف، فالعملية الإدارية متكاملة مع بعضها البعض... بحيث يقوم أي مدير في أي مستوي أداري بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في آن واحد وإن اختلف الوقت المطلوب لكل وظيفة حسب المستوي التنظيمي الذي يشغله هذا المدير، وسوف يناقش هذا الفصل أهم المفاهيم والعناصر الأساسية للتخطيط وذلك كما يلي:

أولاً: مفاهيم أساسية في التخطيط:

١/ تعريف التخطيط:

التخطيط كوظيفة إدارية ينطوي على تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع البرامج والإجراءات والتنبؤ بالظروف المستقبلية. وذلك لحل مشكلة معينة أو أتخاذ قرار في موقف معين أو لأنجاز عمل ما، وهناتك تعريفات عديدة للتخطيط:

فيعرفه هنري فايول بأنه "التنبؤ للمستقبل والإستعداد له".

كما يعرفه البعض بأنه "جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج المرغوب فيها".

كما يعرفه الدكتور إبراهيم درويش بأنه "نشاط يتعلق بالمستقبل وبالاقتراحات وبالقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه، وذلك في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييدها لاختيار البديل الأمثل والوسيلة التي تحققه".

أما جورج تيري فيقول أن "التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.

وأي كانت التعاريف نجد أن التخطيط هو الوظيفة التي لها الأولوية على سائر الوظائف الأخرى في المشروع، وهو الوظيفة التي تبني على أساس تحديد الأهداف الإستراتيجية والعامة للمنظمة ثم وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ثم القيام بالتنبؤ الدقيق للمستقبل مع استخدام الأدوات العلمية المناسبة ثم بعد ذلك تحليل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف واختيار أفضلها.

وتختلف التعاريف فمنها من يركز على اعتبار أن التخطيط هو دراسة الماضي والحاضر كأساس للتوقعات المستقبلية للظروف الممكن التعرض لها، والإستعداد لهذه الظروف في جميع الأحوال. ومن هذه التعاريف من يركز على أساس أن التخطيط هو بمثابة إتخاذ قرارات لحل مشكلة أو موقف معين. وإن كانت آراء الكتاب فلا يستطيع أحد أن ينكر ما لهذه الوظيفة من حيوية وفعالية للمنظمة ككل. فالتخطيط هو دراسة للمستقبل والتنبؤ بما سيكون عليه والإستعداد لذلك ولا تتم هذه الدراسات والتنبؤات إلا من خلال البيانات والمعلومات والكفاءة الإدارية للقائمين بعملية التخطيط.

ومن العناصر التي تبرز الطبيعة المميزة لعملية التخطيط ما يلي:

١- يساهم التخطيط في تسهيل أنجاز الأهداف الرئيسية والفرعية للمشروع.
٢- يسبق التخطيط تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.
٣- تمارس وظيفة التخطيط على أساس المقارنة بين التكاليف التي أنفقت على أعداد الخطط وتنفيذها وبين درجة مساهمة الخطط في تحقيق أهداف المشروع فقد تساهم الخطة في إنجاز الأهداف المرغوبة ولكن بتكاليف مرتفعة أو غير ضرورية.

أهمية التخطيط:

هناك العديد من الأسباب الأساسية للأهمية الكبيرة لنشاط التخطيط تتمثل هذه الأهداف في الآتي:

١- التغلب على عدم التأكيد والتغير: إن المستقبل بما يحيوه من عدم التأكيد وتغير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات، وهو بهذا يحصن المؤسسة من مشكلات المستقبل.
٢- تركيز الإهتمام على النتائج حيث يوجه التخطيط الجهود نحو النتائج التي نشأت من أجلها المنظمة الإدارية.

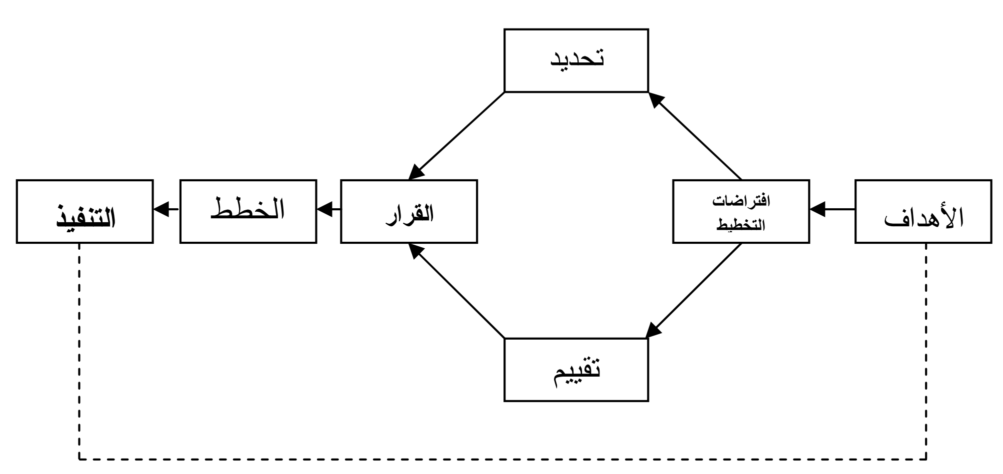
٣- يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف وتحقيق التنسيق بين العمليات الانتاجية ومن ثم ضمان حسن استخدام الموارد المادية والبشرية.
٤- تعتمد الإدارة في القيام بوظيفة الرقابة التي تعمل على التأكيد من التنفيذ وفقاً لما جاء في التخطيط.
٥- يساعد التخطيط في تنظيم وتوزيع العمل داخل المنشأة الإدارية.

خطوات التخطيط:

من الممكن فهم وإدراك العملية التخطيطية إذا إستعرضنا الخطوات الرئيسية التي يجب أتباعها في كل عمليات التخطيط الكاملة ويشمل الشكل "٢-١" نموذجاً لخطوات التخطيط.

شكل ٢-١

متابعة ورقابة خطوات التنفيذجج



المصدر: د. سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، ص٨٦، دار القلم، الأمارات العربية المتحدة، دبي، ط٥، ١٩٩٧م.

وفيما يلي مناقشة لهذه الخطوات:

١/ الأهداف:

الخطوة الأولي في عملية التخطيط هي وضع أهداف المشروع الرئيسية وبعد ذلك الأهداف المشتقة أو المتفرعة لوحدات مختلفة، فالأهداف هي التي تحدد النتائج المتوقعة أو توضح النقاط النهائية التي يجب الوصول إليها، فأهداف المشروع ترشد أو توجه طبيعة الخطط التي تعكس هذه الأهداف. فتحدد الأهداف شبكة السياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات التقديرية والبرامج التقديرية. فالتحليل والبحث يجب أن يسبق وضع الأهداف. وإن كنا نذكر الأهداف كنقطة بداية إلا أنها في نفس الوقت تعتبر نتيجة الجهود التخطيطية السابقة.

ونحن نتناول وضع الأهداف لابد أن نتحدث لشمولية التخطيط أو ما يعرف بالتخطيط الشامل، وكما يعرفه د. حمدي مصطفي المعاز بأنه:"يعني الدراسة المنظمة والمصممة لأجل تحديد أهداف المنظمة وتحديد الأهداف والخطة الواقعية المناسبة لتحقيقها بأحسن كفاءة ممكنة.

ويركز التخطيط الشامل على الأهداف طويلة المدي "المستمرة" ويركز أيضاً على الدراسة في المجال الصناعي وفرصة المنظمة في الحصول على حصتها من الأسواق وبالتالي نجده يتناول متغيرات كثيرة.

ونجد أن أهداف المنظمات بشكل عام قد تكون أحد الأهداف الآتية:

أ- تحقيق الربحية حيث أن أكثر المنظمات تسعي لتحقيق الربحية.
ب- الحصول على حصة ومركز في الأسواق.
ج- تطوير أساليب العمل بالمنظمة ومسايرة التقدم التكنولوجي.
د- خدمة المجتمع.

هـ- النمو والإستقرار والتقدم والإستمرار ويعتبر هذا الهدف أيضاً هدفاً إستراتيجياً "أي طويل المدي" لكل المنظمات.

بينما تكون الأهداف النوعية الفرعية مثل:

- فتح فرع جديد للإنتاج، تحسين جودة المنتج، تطوير الخدمة المقدمة، أصلاح هيكل التمويل للمنظمة، أو تخفيض تكلفة الإنتاج وهكذا.
- ولابد أن تتناسق الأهداف الفرعية "النوعية" مع الأهداف العامة. بحيث أن أنجازها يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة "الرئيسية".

٢/ إفتراضات التخطيط:

والخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع إفتراضات التخطيط أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لإفتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية العمل، مستويات الأجور...الخ.

ويجب التفرقة بين عملية التنبؤ وتحديد الأهداف، فالتنبؤ يمد الإدارة بالتوقعات التي تحدث في المستقبل، أما الأهداف فهي النتائج التي ترغب الإدارة في الوصول إليها ويعتمد على فاعلية الإدارة وقدرتها على تحليل المستقبل.

٣/ تحديد الوسائل البديلة:

الخطوة الثالثة في عملية التخطيط هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف. والمشكلة ليست العثور على بدائل، ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة.

٤/ تقييم الوسائل البديلة:

الخطوة الرابعة في عملية التخطيط هي تقييم الوسائل البديلة بفحص نقاط القوة والضعف في كل بديل ووزن كل عامل من العوامل في ضوء أهداف وأفتراضات التخطيط.

٥/ القرار:

والخطوة الخامسة في عملية التخطيط هي أختيار القرار أي اختيار الوسيلة المناسبة لتحقيق الهدف المناسب.

٦/ وضع الخطط التفصيلية:

لا تنتهي عملية التخطيط عند نقطة اتخاذ القرار، بل يتطلب الأمر وضع الخطط التفصيلية أو المشتقة من الخطة الرئيسية. فإتخاذ قرار التنفيذ يتطلب وضع الخطوات التفصيلية اللازمة مثل تحديد المسئوليات، وضع الميزانيات، برنامج التنفيذ، والإجراءات والقواعد التي تجعل الخطة الرئيسية حقيقية.

وبعد الإنتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية التنفيذ للخطط ومتابعتها. ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة الخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقاً للأهداف المنشود تحقيقها والكشف عن الإنحرافات والعمل على معرفة أسبابها وتصحيحها. فالعلاقة وثيقة بين وظيفة التخطيط والرقابة حيث أن الخطط هي أساس الرقابة والرقابة تضمن تنفيذ الخطط.

أنواع الخطط:

ينتج من عملية التخطيط للمشروع هيكل متكامل من الخطط تغطي كافة أنشطة المشروع، ويمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع حسب الغرض من التحليل. فمن ناحية وظائف المشروع، نجد أن هناك خطة للتمويل، وخطة للتسويق وخطة للأفراد وخطة للإنتاج......الخ ومن حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة يمكن تقسيم الخطة إلى خطة طويلة المدى تغطي عادة فترة أكثر من خمس سنوات، وخطة متوسطة المدى تتراوح ما بين سنتين وخمس سنوات، وخطة قصيرة المدى تغطي فترة أقل من سنتين، كما يمكن تقسيم الخطط حسب النشاط التخطيط إلى: الأهداف، الإستراتيجيات أو السياسات، البرامج، الميزانيات، الإجراءات، والقواعد. وسنناقش فيما يلي التقسيم بشيء من التفصيل:

الأهداف:

وهي النتائج التي تحاول المنظمة إنجازها، وتعتبر الأهداف مصيرية لنجاح المنظمة لأنها تحدد لها الاتجاهات، وأساس التقويم، والأولويات، وتسمح بالتنسيق، كما أنها ضرورية للتخطيط الفعال، والتنظيم والدفع والتحفيز، وأنشطة الرقابة.

ومن المواصفات الضرورية للأهداف الجيدة أن تكون:

- محددة بدقة.
- متحدية.
- قابلة للقياس.
- واقعية يمكن تحقيقها.
- متوافقة ومتناسقة.
- وواضحة.

ويجب أن يتم صياغة هذه الأهداف على مستوي المنظمة ككل وعلى مستوي كل قسم رئيسي بها.

الإستراتيجيات:

ويقصد بها وسائل تحقيق الأهداف، ومن أمثله البدائل الإستراتيجية للشركات التوسع الجغرافي، التنويع، الاستيلاء على المنافسين، المشاركة....الخ.

السياسات:

هي بمثابة توجيهات أو إرشادات عامة يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف التشغيلية الموضوعة واتخاذ القرارات.

ومن ثم فهي:

أ- مرشد لصنع القرارات.
ب- تقلل من تكرار المواقف والأعمال.
ج- تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق في الجهود بين الأقسام والأفراد المختلفين.
د- توفر جهد ووقت الإدارة العليا بعيداً عن الاستغراق في التفاصيل.

وغالباً ما يتم صياغتها في المستوي الإداري الأعلى ليلتزم بها المستوي أو المستويات التي تليه.

وتعتبر كل من الأهداف التشغيلية والسياسات من العناصر المهمة في تنفيذ الإستراتيجيات لأنها يلخصان توقع المنظمة عن أفرادها.

البرامج:

البرنامج هو مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات فرص محدد. إنه يجعل الإستراتيجية ذات صيغة عملية.

الميزانيات:

وهي ترجمة لبرامج المنشأة في صور رقمية، حيث تتضمن وضع قوائم للتكلفة والإيرادات أو وحدات غير مالية التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة- فمثلاً تحدد ميزانية للإعلان، ميزانية للعلاقات العامة، وميزانية للمكافآت وهكذا.

الإجراءات:

وهي عبارة عن نظام أو خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيفية أداء محدد، وهي تصف في الغالب النشاطات التفصيلية المختلفة المطلوبة لإنجاز برنامج معين.

القواعد:

والقاعدة هي أكثر دقة من السياسة والإجراء لما ينبغي عمله وتحدد أساسيات معينة ينبغي الالتزام بها.

ويجب التمييز بين القاعدة والسياسة، فالسياسة تمثل خطوطاً عريضة يسترشد بها المديرون عند اتخاذ القرارات وتترك لهم حرية التقدير الشخصي في تفسيرها أو تطبيقها، في حين أن القواعد هي عبارة عن تعليمات محددة للقيام بعمل أو الامتناع عنه.

مبادئ التخطيط:

من أجل نجاح الخطط وضمان تنفيذها وحسن استخدام الموارد والثروات، لابد من مراعاة المبادئ التالية في عملية التخطيط:

١/ مبدأ حسن التنبؤ وسلامة الاستعداد: والتخطيط السليم يقوم على افتراضات وتقديرات اقتصادية واجتماعية علمية، لا الحدس والتخمين، والتكهن أو المهارات الشخصية أو القدرة على التخيل، ويثر هذا المبدأ لوضع الخطة. وقد دفع هذا الأمر إلى أنشاء أجهزة خاصة بالمعلومات والإحصائيات الاقتصادية كبنوك المعلومات.

٢/ سلامة الاستعداد للمستقبل: التخطيط يقتضي أن يكون المخطط الوسائل المادية والبشرية والتقنية والبشرية والفنية الضرورية لوضع التنبؤات موضع التنفيذ، والتخطيط يستدعي تعبئة جميع الموارد والجهود لضمان تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

٣/ مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: إن إعداد الخطة والتصديق عليها وإجازتها مسئولية السلطة المركزية في الدولة والتشريعية والتنفيذية مثلاً وذلك من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بين البرامج والمشروع والأنشطة والمهام. وهذا التنسيق والتكامل يقود إلى حسن الاستفادة من الإمكانات والعمل على توفيرها في الوقت المناسب- ويقتضي التخطيط لا مركزية المهام والواجبات حسب ما تقتضي به الظروف.

٤/ لزوم مرونة الخطة: قد تتعثر الخطط ويصعب التنفيذ بسبب بعض الظروف التي لم يتم التنبؤ بها والاستعداد لها، لذلك لابد من المرونة في وضع الخطط حتى يمكن معالجة المشاكل والتصرف في حالة حدوث تغييرات داخل الخطة.

فوائد التخطيط:

لوظيفة التخطيط عدة فوائد نورد فيما يلي أهمها:

١- يركز التخطيط في وضع الأهداف المحددة والتي توجه السلوك والقرارات المستقبلية.
٢- تفصل الخطط بوضوح الوسائل المناسبة المنطقية للوصول إلى الأهداف.
٣- يدخل التخطيط عناصر التحليل والمنطق والرشد في عمليات الإدارة ونشاطاتها.
٤- يسمح التخطيط للمديرين بتشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة والفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمشروع.
٥- ينهض التخطيط بأعباء الحصول على أفضل الموارد البشرية والمادية وصيانتها وإستخدامها وإصلاحها.
٦- يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع المستقبل.
٧- يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطرة التي يتعرض لها المشروع في المستقبل.
٨- يساعد التخطيط على تخفيض تكاليف المشروع بتركيزه على كفاءة العمليات أو الاستخدام الأمثل للموارد وتحديد مسئولية كل عمل.
٩- يعمل التخطيط على توفير الجهد وتجنب الوقوع في الأخطاء عند إتخاذ القرارات.

محددات التخطيط:

لا يعتبر التخطيط من وظائف الإدارة التي يمكن ممارستها بسهولة ويسر. وقد تبذل الإدارة جهداً ووقتاً في عملية التخطيط ثم تجد النتائج مخيبة للآمال. ويرجع ذلك

إلى وجود بعض المحددات في المشاكل التي تواجه عملية التخطيط في المشروعات ونوجز أهمها فيما يلي:

١- الافتقار إلى الدقة.
٢- صعوبة التنبؤ بالحقائق المتعلقة بالمستقبل.
٣- مشكلة نقص المعلومات.
٤- المعوقات النفسية ويقصد بها مقاومة العامين بالمشروع للخطط الجديدة.
٥- المعوقات الإدارية: ويقصد بها السياسات والإجراءات والقواعد المعمول بها في المشروع.

مستويات التخطيط:

١. ترتبط مستويات التخطيط داخل المنظمة بالمستويات الإدارية المختلفة، ويمكن تقسيم مستوي التخطيط إلى ثلاث مراحل:

أ/ التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

يتم في هذا النوع من التخطيط رسم الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة، وعلى ذلك تشكل الخطة الإستراتيجية منهاجاً تسترشد به المنظمة في صنع القرارات الرئيسية بالمنظمة. يتم التخطيط الإستراتيجي بمستوي الإدارة العليا حيث أن الإدارة هي المسئولة عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ب/ التخطيط التكتيكي Tactical Planning:

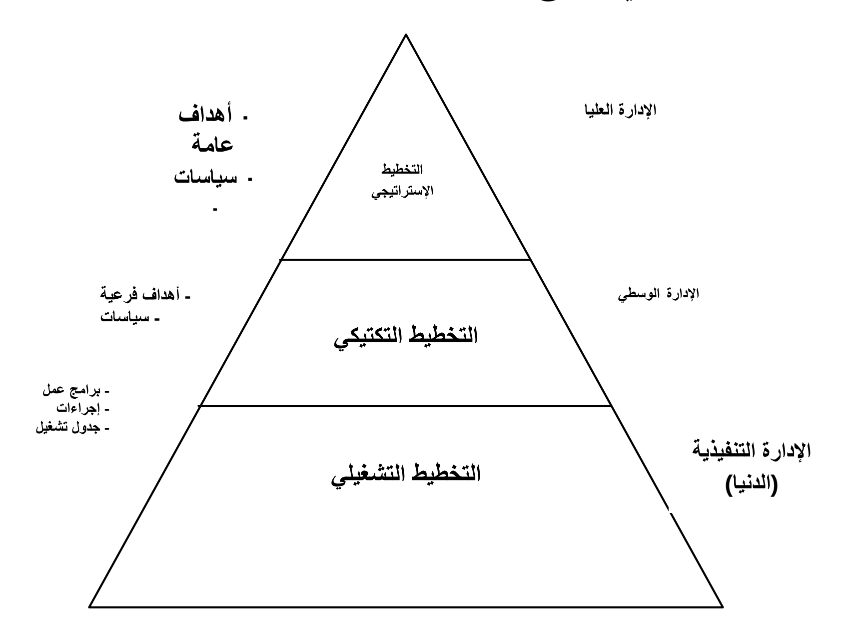
يقوم بهذا النوع من التخطيط الإدارة الوسطي، حيث يركز المديرون على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية على الأقسام الوظيفية مثل خطة الإنتاج،

خطة التسويق، خطة الإدارة المالية، لذا نرى أنها أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الإستراتيجيات وهي أكثر تحديداً من الإستراتيجيات وتغطي فترة زمنية متوسطة.

ج/ التخطيط التشغيلي Operational Planning:

ويركز هذا النوع من التخطيط على برامج العمل والتي عادة ما تكون في المدى القصير أقل من سنة (شهور، أسابيع، أيام) ويمثل هذا على سبيل المثال في الإنتاج، تسليم البطاقة توضع من جانب الإدارة التشكيل وتحدد ما يجب القيام به بشكل تفصيلي.

والجدول التالي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية ومستويات التخطيط.



فوائد مشاركة العاملين في وضع الخطط للمنظمة:

يعتبر التخطيط أحد المهام الأساسية للمدير الفني الذي في الغالب يكون المدير المسئول عن إعداد الخطة خاصة التخطيط الإستراتيجي وتتدرج هذه المسئوليات لتشمل

الإدارة الوسطي والإدارات التشغيلية ولا يمنع ذلك من الاستعانة بالمتخصصين من خارج المنظمة، تحقق المشاركة في التخطيط من قبل الأفراد العاملين في الإدارة المزايا التالية:

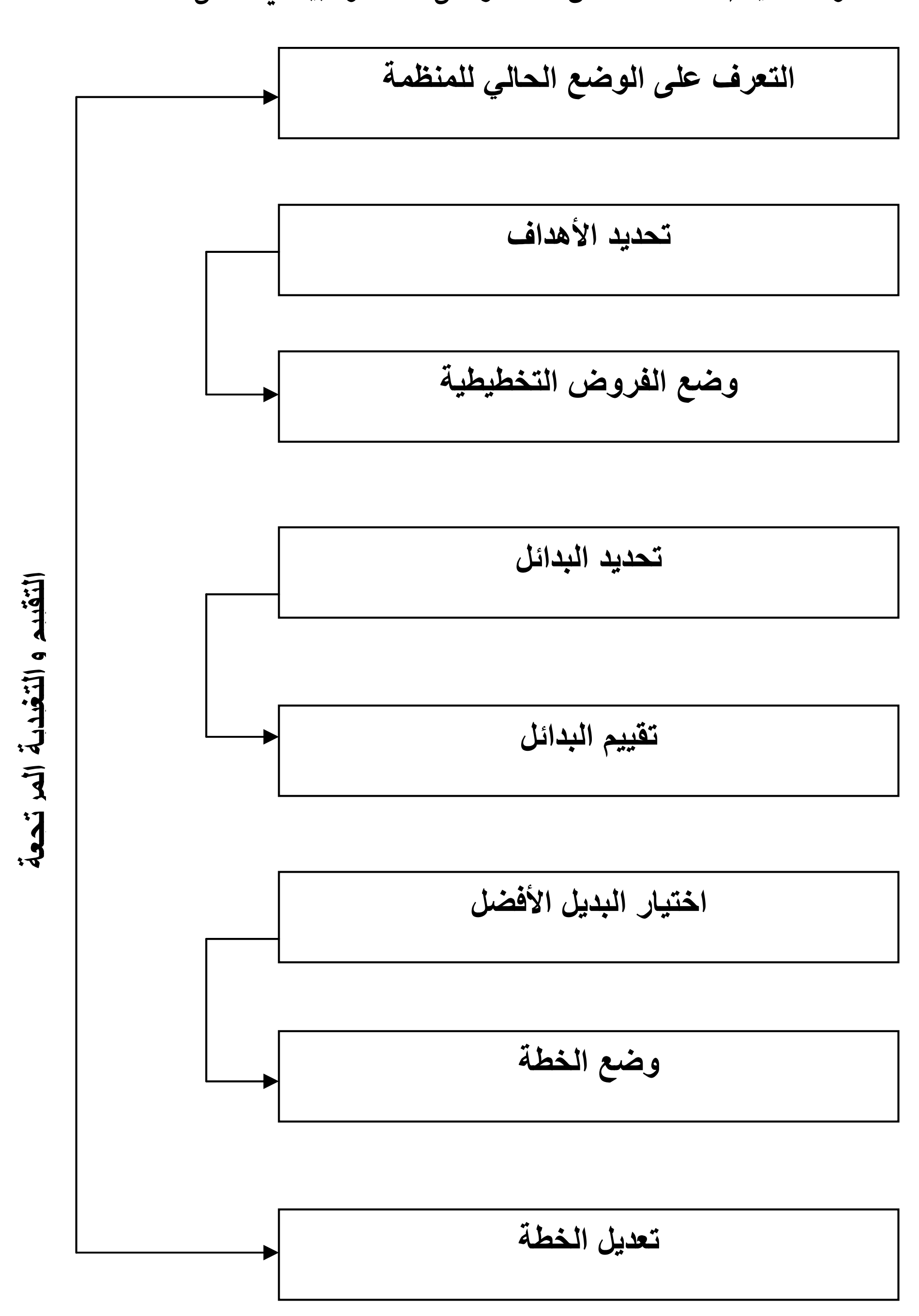
١. تنمية مهارات العاملين في الإدارة على توفير المعلومات والقيام بعملية التخطيط.
٢. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يدفعهم إلى مزيد من العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
٣. حماس العاملين على تنفيذ الخطة لأن كل فرد منهم أسهم في عملية التخطيط.
٤. الاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين في المنظمة.

مراحل إعداد الخطة:

قبل البدء في مرحلة إعداد الخطة. يحاول المخطط عند وضع الخطة الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

١. ماذا يمكن عمله؟ ما هي الفرص المتوفرة والمخاطر الموجودة؟
٢. ماذا تستطيع عمله؟ ما هي إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية؟
٣. ماذا تود عمله؟ ما هي رغبات المنظمة ورغبات مديريها والمعنيين بها؟
٤. ما هي الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة؟
٥. من هو المسئول عن هذه الأنشطة؟
٦. ماذا يتوجب علينا عمله؟ ما هو قرار المؤسسة على ضوء التحليل السابق (فرص ومخاطر، ونقاط ضعف وقوة، ومهارات مميزة، رغبات الإدارة).

تتكون عملية إعداد الخطة من عدة مراحل كما هو مبين في شكل (٢)



١/ التعرف على الوضع الحالي في المنظمة:

إن الخطوة الأولي في عملية التخطيط هو التعرف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة التعرف على البيئة الخارجية للمنظمة ومدى الاستفادة منها.

ويتضمن دراسة البيئة الخارجية النظر إلى العديد من المتغيرات. كالتقييد بالطلب في السوق. والتغيير في المنافسة المحلية والخارجية، التغيرات على المستوي التقني، وكذلك التغيير في السياسات الحكومية وفي العناصر البشرية والمادية.

٢/ تحديد الأهداف:

الهدف من إعداد الخطة هو تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة وتعرف الأهداف بأنها نتائج أو حالات تسعي المنظمة لتحقيقها. وغالباً ما يكون للمنشأة أكثر من هدف تسعي إلى تحقيقه، فالشركات الصناعية تسعي إلى تصنيع المنتجات كما تهدف إلى تحقيق جودة مناسبة في المنتج، وكذلك المؤسسات التعليمية لا تهدف إلى تعليم الطلاب القراءة والكتابة والمعارف والعلوم فقط بل تهدف إلى غرس روح المواطنة والانتماء والتهذيب الأخلاقي في نفس الطلاب. لذا كان تعدد الأهداف أمراً طبيعياً في المنظمات.

تحدد الإدارة العليا الأهمية النسبية لأهداف الخطة أي أن الإدارة تقوم بترتيب الأهداف مراعية في ذلك الأمور التالية عند تحديد الأهداف على النحو التالي:

أ- أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها، بإمكانيات مادية وبشرية تسمح لها بتحقيق تلك الأهداف.

ب- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة.

ج- أن تصاغ هذه الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياسها وتحديد مستوي الإنجاز.

د- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة.

ه- أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.

٣/ وضع الفروض التخطيطية:

وضع الفروض والاحتمالات لمحاولة التعرف على ما سيحدث من تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ودورها في إنجاح أو عرقلة تنفيذ الأهداف وذلك من عدة جوانب اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية. أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط. وتستلزم هذه الخطوة القيام بتنبؤات مثل نوع وطبيعة الأسواق في المستقبل، حجم المبيعات، نوعية العملاء، المنافسين، الأسعار، معدل الأجور، التكاليف، منافذ التوزيع، الأسواق...الخ.

ويمكن تقسيم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع:

أ- فروض خارجية لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها، مثل النمو السكاني، مستويات الأسعار، البيئة السياسية والدوريات الخارجية.

ب- فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها، مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران المال، السياسة السعرية للمنظمة.

ج- فروض يمكن السيطرة عليها، فروض داخلية يمكن للمنظمة السيطرة عليها، ويتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة المنظمة، مثل سياسات وبرامج الإنتاج والتوسع في أسواق جديدة، اختيار موقع المصنع، جودة المنتج، الكفاءة التشغيلية للمنظمة.

٤/ تحديد البدائل:

بعد تحديد ووضع الأهداف، يجب على الإدارة العليا أن تقوم بوضع قائمة البدائل المتاحة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً عند تحديد البدائل يجب على المخطط أن يأخذ في الاعتبار إمكانيات المنظمة من النواحي المادية والبشرية والمواد الأولية.

في الغالب نجد أن أي خطة لتحقيق هدف ما لها عدة بدائل لتحقيق هذا الهدف. يجب على الإدارة العليا تقليل هذه البدائل والاقتصار على ما يمكن تحليله والاستفادة منه وبعد تخفيض عدد البدائل يقوم المخطط باختيار هذه البدائل وهذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد فسيلزم إعداد تنبؤات مفصلة عن التكاليف والإيرادات لكل بديل.

٥/ تقييم البدائل:

تصميم البدائل المطروحة لتحقيق الهدف، على ضوء معايير متعددة منها البديل الذي يحقق الهدف كاملاً بأقل تكلفة مادية وأقل جهد في الوقت المناسب.

أحياناً تجد الإدارة في المنظمة أن بعض الاقتراحات التي وضعت على أساس بعض البدائل، غير معقولة ويمكن استبدالها، وهذه الخطوة تساعد على تقرير أي البدائل أفضل في تحقيق أهداف المنظمة.

في الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات والعديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور مما أدي إلى استخدام نظم الحاسبات الآلية واستخدام طرق وأساليب جديدة كبحوث العمليات والتحليل للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل.

٦/ اختيار البديل الأفضل:

يتم اختيار البديل الأفضل على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من الإستراتيجيات.

الفصل الخامس

التنظيم

تقديم:

التنظيم هو الوظيفة الإدارية الثانية التي تلي وظيفة التخطيط والتي تقوم إدارة المنظمة ببذل جهد كبير في القيام بها وتحديد معالمها. والتنظيم الجيد هو الذي يعكس أهداف المنظمة لذلك فليس التنظيم هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف وتقوم وظيفة التنظيم على تحقيق العناصر التالية وهي:

١- تحديد وتوجيه أوجه النشاط التي يتطلبها تحقيق الأهداف.

٢- تحديد السلطات والمسئوليات اللازمة لأداء هذه الأنشطة.

٣- تحديد العلاقات التنظيمية السائدة.

وفي المنظمة وفي مجال دراستنا هذه سوف نتناول العناصر التالية:

ماهية التنظيم:

وردت العديد من التعريفات لمفهوم التنظيم، ومن أهم تلك التعريفات ما يلي:

التنظيم هو الإطار أو الوعاء الذي يؤدي بداخله النشاطات الإدارية المختلفة. وعرف أيضاً بعض العلماء أيضاً بأنه الآلية التي يمكن من خلالها الوصول إلي أهداف المنظمة الإدارية.

وقال بعض علماء الإدارة أن التنظيم هو إعداد المنظمة بكل ما يساعدها على القيام بوظيفتها من موارد أولية وعدد وأفراد ورأسمال.

وتعمي وظيفة التنظيم القيام بتحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في التخطيط ثم تجميع هذه الأنشطة في شكل إدارات وأقسام وبعد ذلك يتم تحديد السلطات والمسئوليات للقيام بإنجاز هذه الأنشطة مع تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف أفراد ومستويات التنظيم.

والمهام التنظيمية هذه يطلق عليها أحياناً البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري لأي منظمة، ولا توجد منظمة إلا ولها تنظيم يساعد على تحقيق أهدافها وعملية التنظيم هذه تسير على نسق واحد في جميع المستويات الإدارية، أي أن هذه العملية واحدة سواء قام بها رئيس مجلس أو أحد المديرين أو حتى رئيس قسم معين.

والبناء التنظيمي هو الإدارة الذي تعمل المنظمة من خلاله وكما سبق فهو ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لكي تصل المنظمة إلي أهدافها المرغوبة، على أن البناء التنظيمي سيكون فعالاً وجيداً إذا ما روعي عند تصميمه وإعداده احتياجات المشروع وإمكانياته وموارده وحجم ونوع الأنشطة التي يمارسها وطبيعة واحتياجات العاملين بها.

أهمية التنظيم:

وترجع أهمية القيام بوظيفة التنظيم إلي أنها الأداء الأساسية لتحقيق الأهداف حيث أن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق التام بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة حتى لا يحدث أي تضارب أو ازدواج يعوق إعداد الأداء. بالإضافة إلي ذلك فالتنظيم الجيد فهو الذي يعمل على إعداد وتهيئة المناخ والبيئة والظروف الملائمة للعمل، وهذا يؤدي حتماً إلي زيادة إنتاجية العاملين ويرفع روحهم المعنوية ويحافظ على كفاءتهم وحيويتهم.

إن التنظيم الجيد هو الذي يراعي النواحي الإنسانية للأفراد، فهو الذي يحقق التعاون والانسجام بين مختلف المستويات، وهو الذي يجمع وينسق، وهو الذي يقوي

نظم روابط الاتصال، وهو الذي يهتم بأهداف الأفراد وتحقيق احتياجاتهم كما يهتم بتحقيق أهداف المنظمة. وهذا ما يهتم به المدخل الحديث في الإدارة حيث التركيز على الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية في التنظيم.

وتزداد أهمية التنظيم في الوقت الحاضر حيث المنظمات كبيرة الحجم ومتعددة المصانع والأنشطة وكثيرة الانتشار ومعقدة التركيب والآلية، وهذا سوف لا يكون فعالاً إلا من خلال تنظيم قوي. وتجدر الإشارة إلي أن سر نجاح المنظمات. التنظيم الجيد.

من ناحية أخرى فإن التطورات الصناعية المتلاحقة والتطورات العلمية السريعة، وتغير المفاهيم التي كانت سائدة في الماضي بالنسبة للعمل والعامل، بالإضافة إلي ازدياد دور النقابات العمالية وغيرها، فإن كل هذا قد ألقى بأعباء ثقيلة على المنظمات. فالفرد أتاحت له الظروف الحالية قدراً من الحرية في اختيار التعليم ومستواه والحرفة أو العمل الذي يريده والتوسع في الاتجاه نحو مبدأ التخصص وتقسيم العمل وخاصة في المنظمات الكبيرة المعقدة، فكل هذه الاعتبارات على التنظيم أن يأخذها في اعتباره حتى تتحقق لها الاستمرارية والنمو والنجاح.

ولذلك يعتبر التنظيم كوظيفة من أهم وظائف المنظمات وأكثرها حيوية نظراً لأنه وظيفة متشابكة الأطراف، معقدة التركيب. والتنظيم كمجال بحث ودراسة ما زال يعتبر خصباً ويحتاج لمزيد من الدراسات والأبحاث العلمية والعملية المستفيضة.

مبادئ التنظيم الجيد:

مما سبق أن التنظيم كوظيفة يجب أن تنال العناية الكافية، ومن أهم المبادئ التي يجب الاسترشاد بها عند تصميم وإعداد البناء التنظيمي في المنظمة هي:

١/ تحديد الأهداف:

إن الغرض الأساسي من القيام بوظيفة التخطيط هو تحديد الأهداف بدقة وموضوعية ووضوح. ولا يمكن قيام التنظيم إلا لتحقيق أهداف واضحة ومحددة. فالتنظيم ينشأ لتحقيق هذه الأهداف سواء على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة.

٢/ التخصص:

وهذا يعني أن يقتصر أداء أو إنجاز كل فرد على القيام بعمل معين أو وظيفة محددة، ثم تجميع هذه الوظائف في شكل أقسام أو إدارات، ومزايا التخصص عديدة منها زيادة خبرة وكفاية الفرد نظراً لتعوده على العمل واستمراره فيه.

٣/ التنسيق:

ويقوم التنسيق الكفء بتحقيق التعاون المطلوب بين مختلف الأفراد والإدارات والتنسيق بين مختلف الأهداف حتى لا يتأتى الإنجاز متضارباً أو متداخلاً أو مزدوجاً.

٤/ تحديد السلطة:

يجب أن يحدد البناء التنظيمي الفعال السلطات المصاحبة لأداء الأعمال. فالسلطة هي الحق المخول من التنظيم لأداء العمل. ولذلك فالسلطة تندرج من أعلى إلي أسفل هبوطاً حتى تصل إلي أقسام الإشراف وهذا ما يعرف بسلسلة الأوامر أو "المبدأ السلمي" في التنظيم.

٥/ تحديد المسئولية:

والمسئولية هي التزام فالرد المكلف بأداء عمل معين تعطي له سلطة أداؤه كما يحاسب على كيفية الأداء والنتيجة النهائية.

وهذه المبادئ الخمسة تعرف باسم مبادئ التنظيم الجيد في النظرية التقليدية أو الكلاسيكية والتي تركز على منهج الإدارة العلمية ومكونة من كلمات بالإنجليزية تكون حروفها الأولى OSCAR وهي:

- الأهداف: Objectives
- التخصص: Specialization
- التنسيق: Coordination
- السلطة: Authority
- المسئولية: Responsibility

هذا ويمكن إضافة العديد من المبادئ حيث أنه لا يوجد اتفاق عام على هذه المبادئ، والمبادئ التي أضافها أساتذة الإدارة وبحثها ما يلي:

١/ مراعاة البساطة في البناء التنظيمي: حيث يتم استبعاد الأعمال غير الضرورية والتركيز على الأعمال المطلوبة فقط.

٢/ الكفاية: حيث يتم تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبأنسب الوسائل والطرق.

٣/ بناء التنظيم حول الوظائف وليس الأشخاص:

حيث يقوم التنظيم لتحقيق الأهداف وبالتالي يحدد طبيعة الأعمال والوظائف المطلوبة، وبعد ما يتم تحديد هذه الوظائف يكون شغلها بالأفراد المناسبين لها تطبيقاً لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب إن وظائف التنظيم مستمرة ومتنامية، بينما الأشخاص زائلون. لذلك يجب إن يوضع البناء التنظيم لكي يؤدي مهامه ووظائفه وليس لخدمة أغراض مجموعة معينه من الأفراد بحيث يجب أن يحدد العمل والوظيفة أولاً ثم يحدد الفرد المطلوب لها وليس العكس.

٤/ تفويض السلطة:

التنظيم الجيد هو الذي يوفر تطبيق هذا المبدأ، حيث تفوض السلطة من أعلى إلي أسفل، بمعنى أن يتنازل مسئول معين عن جزء من سلطاته لأحد مرؤوسيه في سبيل القيام بهذا العمل.

٥/ وحدة الأمر:

وهذا يعني أنه يجب أن يكون كل فرد مسئولاً أمام رئيس واحد فقط، حتى لا تتعدد الأوامر على المرؤوس الواحد وبالتالي يفقد توازنه ويختل أدائه.

٦/ نطاق الإشراف أو الرقابة:

بمعنى أنه يجب أن يشرف كل رئيس على عدد معين من الرؤساء يكون في استطاعته القدرة على الإشراف علليهم إشرافاً فعالاً، وقد اختلف الآراء حلو تحديد هذا العدد، ويتوقف هذا على عوامل عديدة منها مقدرة الرئيس وإمكانياته على القيادة والإشراق، ومدى تفهم المرؤوسين لعملهم ونوع وطبيعة العمل، ومدى تركيزه أو انتشاره، ولكن ما يمكن قوله هو انه كلما زاد عدد المرؤوسين الذي يشرف عليه شخص واحد كلما انخفضت دقة الإشراف والعكس صحيح.

٧/ انخفاض عدد المستويات الإدارية:

حيث أن التنظيم الذي يتميز بزيادة عدد هذه المستويات وطولها وتعدادها، فإنه يعاني من بطء العمل وركوده وارتباك بصفة عامة، والعكس صحيح ويسمى هذا المبدأ، سلسلة الأوامر القصيرة.

٨/ التوازن:

هذا التوازن يكون مطلوباً في جميع الحالات فمثلاً يجب أن يكون هناك توازن بين حجم وكمية العمل وحجم الإدارة أو القسم القائم به. كما يجب أن يكون هناك توازن بين نطاق الإشراف ومبدأ انخفاض أو تقليل عدد المستويات الإدارية، والتوازن يكون مطلوباً بين تنميط العمل ومرونته لمقابلة المتغيرات المحتملة. كما يجب أن يكون هناك توازن بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، وأن يكون هنالك توازن بين أهداف المنظمة وأهداف البيئة التي تعلم فيها والمجتمع الذي يشملها.

الهيكل التنظيمي:

هو الهيكل الذي يحدد مواقع وتنفيذ القرارات الإدارية فيها، حيث هناك علاقة قوية بين حجم ونوعية وطبيعة القرارات التي يتخذها المديرون وبين الهيكل التنظيمي. ويتحد داخل الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية والمراكز الإدارية فنقول أن الإدارة العليا تكون على قمة الهيكل التنظيمي للمنظمة والإدارة الوسطى تتوسط الهيكل التنظيمي أما الإدارة التنفيذية فتكون أسفل الهيكل التنظيمي.

وبمجرد النظر إلي الهيكل التنظيمي يمكن معرفة السلطات لكل مستوى ولكل وظيفة، ومن خلال تحديد العلاقات التنظيمية والاتصالات وقنوات الاتصال ومواقع اتخاذ القرارات، ولأهمية هذه فإن الإدارة العليا هي التي تصممه وتحدده.

هذا ويتم تجسيد الهيكل التنظيمي لأي منظمة في شكل مرسوم يسمى بالخريطة التنظيمية وهي رسم أو تصوير للهيكل التنظيمي الفعلي للمنظمة، وعليها يتم تحديد المستويات الإدارية وسلسلة التدرج الإداري من أعلى إلي أسفل أو من اليمين إلي اليسار أو من اليسار إلي اليمين، والشائع هو استخدام الخرائط التنظيمية من أعلى إلي أسفل لأنها تتمشى مع التسلسل الإداري للتنظيم ومستوياته.

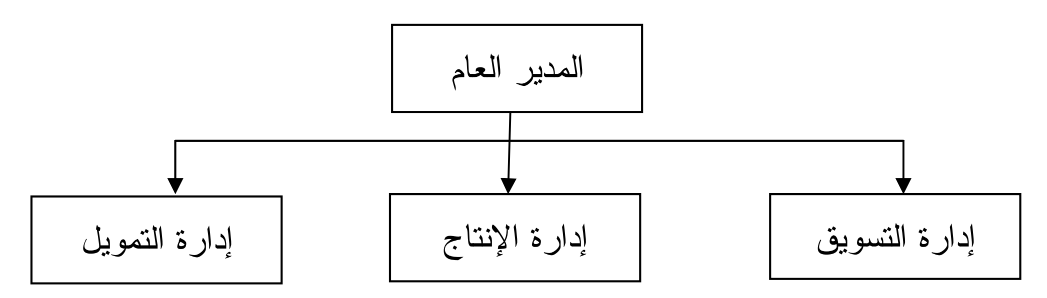
أسس تجميع أوجه النشاط:

بعد مناقشة موضوع الهيكل التنظيمي، نناقش هنا كيفية تحديد وأسس تجميع أوجه النشاط. أن المعيار الأساسي التي يجب أن تنظر إليه إدارة المنظمة عند تحديدها المهام هو الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها. لذلك فالتحديد الواضح لهذه المهام يوفر كثيراً من الوقت والجهد والعمالة ويجب لذلك أي الأعمال اللازمة، وهناك أكثر من أساس يقوم عليه تجميع الأنشطة أو الوظائف في المنظمة ومن أهم هذه الأسس، التجميع على الأساس الوظيفي، الجغرافي، المنتج أو التجميع السلعي، ثم على أساس العملاء، والتجميع المشترك.

وسوف نتناول كل منها بالشرح فيما يلي:

١/ على الأساس الوظيفي:

حيث يتم تجميع الأنشطة في شكل إداريات كل منها تؤدي وطبقة معينة وهذا التقسيم الغالب والأكثر استخداماً لأنه يتمشى مع وظائف المنظمة.



المصدر: المؤلف

وتجميع الأنشطة على الأساس الوظيفي له مزاياه وعيوبه.

مزاياه هي:

١- أنه يؤدي التقسيم الطبيعي والمنطقي لنشاط المنظمة.
٢- يؤدي إلي الاستفادة إلي أقصى حد من التخصيص في أداء الأعمال.
٣- الاهتمام المناسب بالوظائف الأساسية.
٤- يساعد على الإشراف التام على جميع الأنشطة الوظيفية.

أما عيوبه فهي:

١- لا يناسب المنظمات المنتشرة جغرافياً في أكثر من مكان.
٢- إن طبيعة التخصص التي يوفرها هذا الأساس تحرم المنظمة من تنمية مهارات الأفراد لتكوين صف ثاني من المديرين لهم إلمام تام بمختلف الوظائف الإدارية.
٣- قد يترتب على هذا الأساس فهم خاطئ لدى المدير فكل مدير يحاول تنمية إدارته والنهوض بوظيفته حتى ولو أدى ذلك إلي انخفاض العمل في الإدارات الأخرى.

وبالرغم من هذه العيوب إلا أنه يمكن التغلب عليها من خلال التنسيق وتنمية المهارات والتقسيم على أساس مختلط يجمع بين الأساس الجغرافي والأساس الوظيفي.

٢/ التقسيم على الأساس الجغرافي:

وهذا التقسيم يتم استخدامه في الشركات الضخمة والعالمية حيث تنتشر مصانعها وفروعها في مختلف أنحاء العالم ومختلف الولايات والمحليات داخل السودان. وهذا التقسيم يقوم على أساس أن كل إدارة من إدارات المنظمة تستقل بكل النشاط

الخاص بالمنطقة المعينة، وترتبط هذه الإدارة بالمركز الرئيس للمنظمة من خلال الالتزام بالسياسات العامة فقط.

ويستخدم هذا التقسيم في الأنشطة التي يكون فعلاً فيها مثل إدارة المبيعات حيث تكون هناك إدارة لمبيعات ولاية الخرطوم وأخرى للجزيرة وثالثة لولاية سنار.

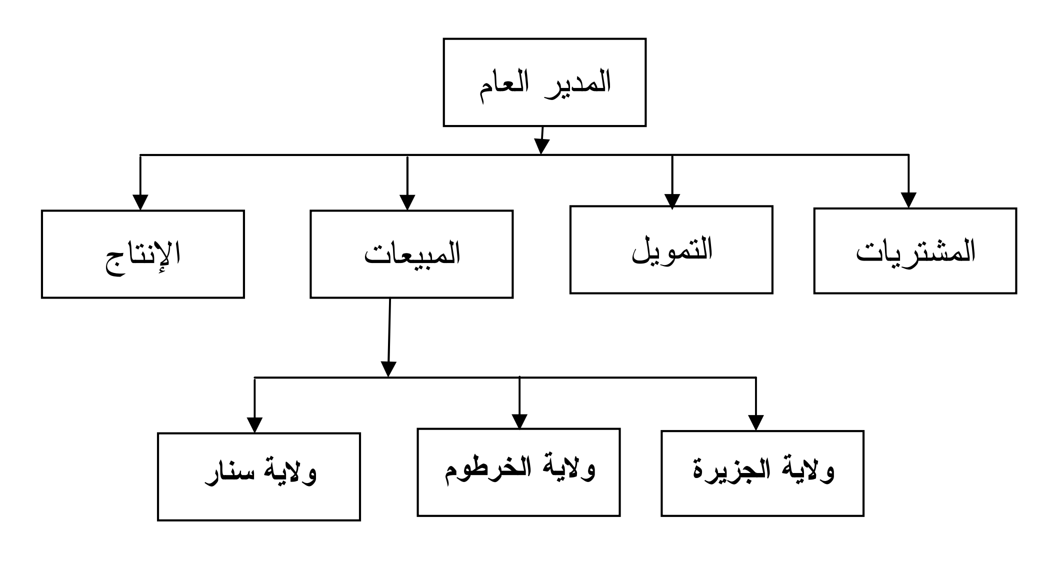
وهذا التقسيم كما هو واضح مكملاً للتقسيم الوظيفي السابق الإشارة إليه ويحقق المزايا الآتية:

أ- يعطي مرونة وحرية وسرعة أكبر لدى كل مدير في كل منطقة لكي يتصرف ويتخذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف الفرع.
ب- كل مدير فرع يستطيع أن يدرس البيئة المحلية أفضل ويحدد مدى استفادته منها.
ج- يتغلب على مشكلة انخفاض بعض المديرين على معالجة المشاكل الإدارية بالمنظمات التي يمتد نشاطها إلي أماكن جغرافية مختلفة.

أما من حيث عيوبه فمنها:

أ- قد يسيء مديرو الوحدات أو الفروع استخدام سلطاتهم مما ينعكس على الأداء وبالتالي تنخفض كفاءته وفعاليته.
ب- صعوبة التنسيق بين أنشطة الوحدات الجغرافية والمركز الرئيسي.
ج- قد يحمل هذا الأساس المنظمة أعباء وتكاليف إضافية نتيجة لتكرار العمل.

ويوضح الشكل التالي هذا التقسيم:



المصدر: إعداد المؤلف

٣/ التقسيم على الأساس السلعي:

وفي هذا يتم تجميع أوجه النشاط حسب المنتجات أو السلع التي تنتجها المنظمة، ففي مشروع الإنتاج للملابس الجاهزة تجد قسماً لإنتاج ملابس الأطفال، وآخر للرجال وثالث للسيدات، وفي المستشفيات نجد قسماً لإنتاج الأمراض الباطنية وآخر للجراحة وثالث للأطفال............ وهكذا.

ومن أهم مزايا هذا التقسيم ما يلي:

أ- يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمتخصصة إلي أقصى حد.

ب- يسهل عملية التنسيق الكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة المتعلقة وإنتاج هذه السلعة.

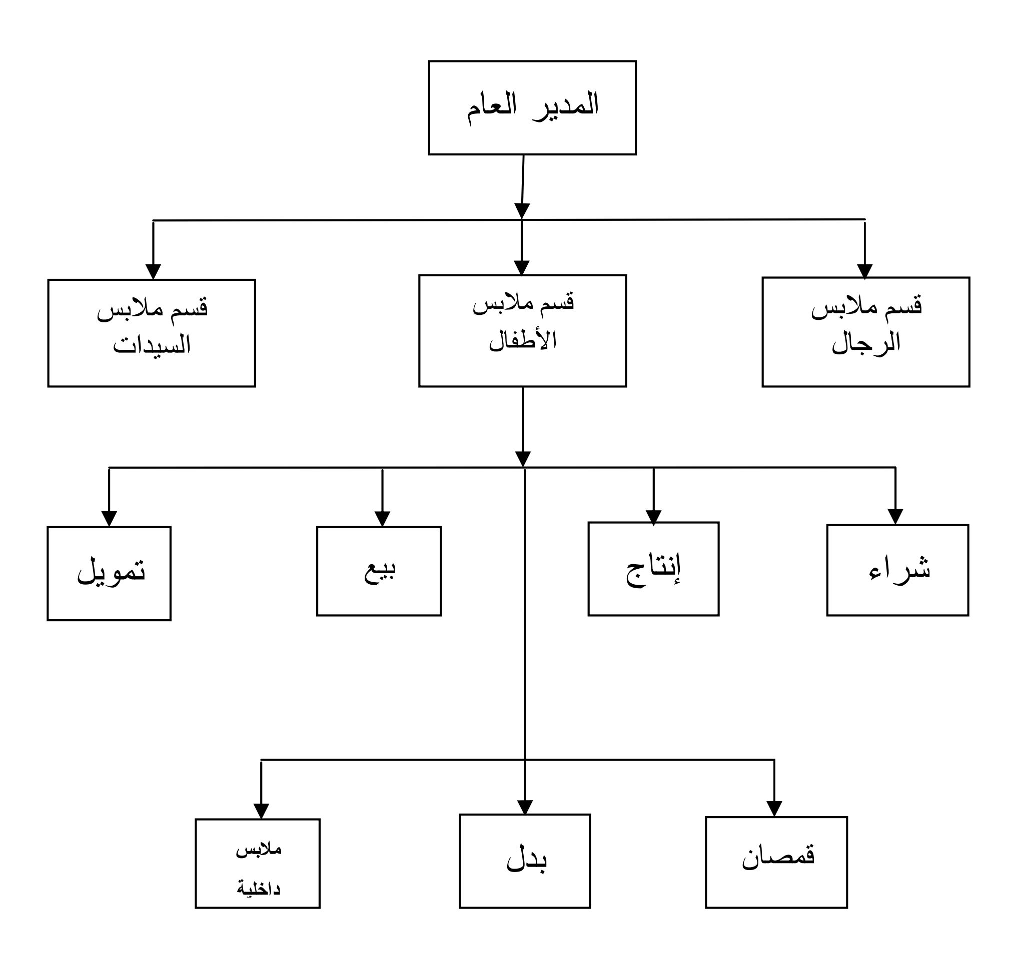
ج- يسهل معرفة العائد من كل سلعة.

أما عيوبه فهي:

أ- يحتاج إلي مدير متنوع المهارات يدير النشاط كاملاً، وهو يستطيع حل هذه المشكلة عن طريق معاونيه كل في مجال تخصصه.

ب- صعوبة التنسيق بين أعمال الأقسام المتناظرة الخاصة بكل منتج إذا كانت مجموعة العملاء واحدة بالنسبة لكل قسم.

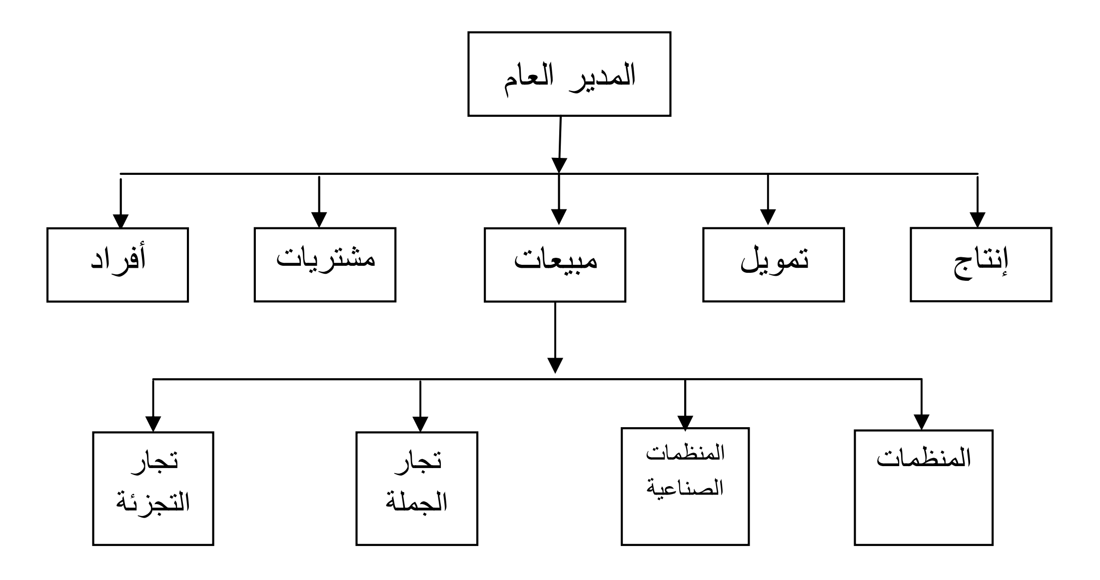
وتوضح الخريطة التنظيمية الآتية مفهوم الأساس السلعي:



المصدر: إعداد المؤلف.

٤/ التقسيم على أساس العملاء:

أي أنه يمكن تجميع الأنشطة وتقسيمها حسب تنويع العملاء المتعاملين مع المنظمة. وهذا ما توضحه الخريطة التنظيمية الآتية:



المصدر: إعداد المؤلف.

مزاياه:

أ- يسهل عملية التنسيق بين الخدمات اللازم أدائها لكل عميل وبالتالي كسب ثقة العملاء.

ب- إتقان وسرعة خدمة العملاء.

ج- يمكن الاستفادة منه أكثر في النشاط البيعي.

عيوبه:

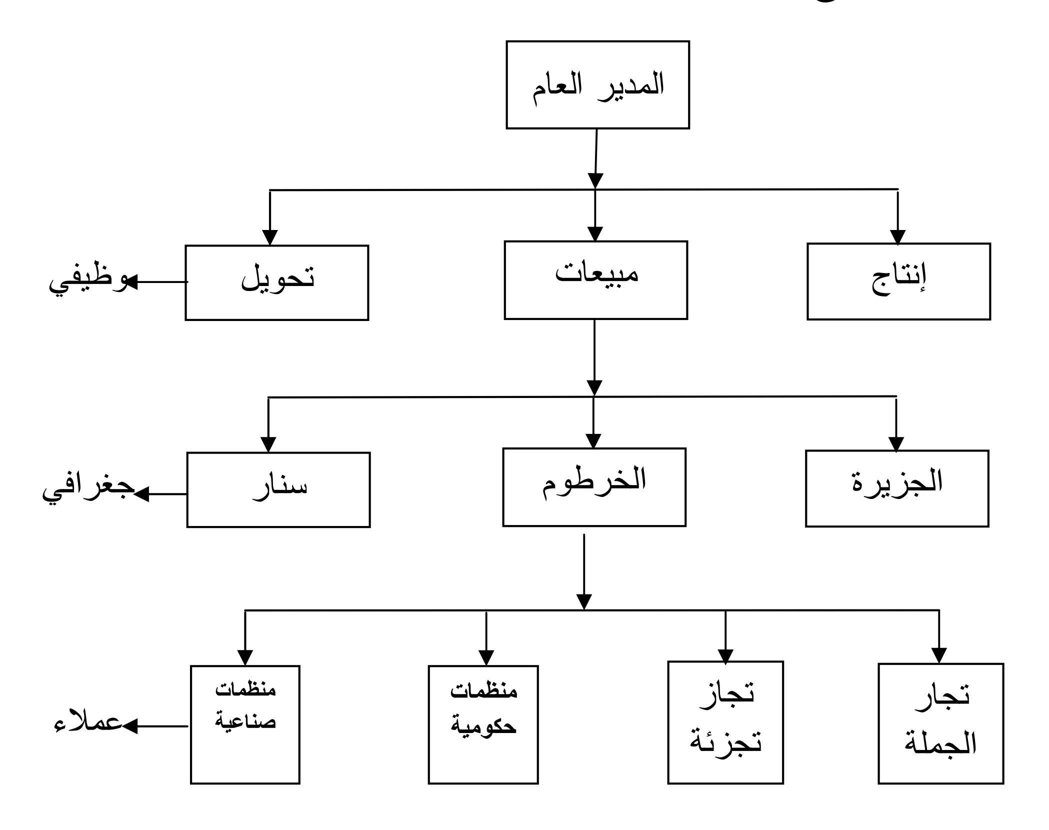
أ- صعوبة التنسيق بين أنشطة الإدارات المتخصصة حسب العملاء.

ب- في حالة المنتجات الموسمية وحيث يكون إقبال العملاء في أوقات معينة فإن هذا يعطل القوى العاملة في الأوقات الأخرى.

٥/ التقسيم على الأساس المشترك:

ونظراً لأنه لا يمكن القول بان هناك تقسيم أو أساس أفضل من الآخر لأن ذلك يتوقف على عوامل عديدة أهمها أهداف وطبيعة وحجم إمكانيات المنظمة، لذلك فغالباً ما يتم استخدام أكثر من أساس في وقت واحد بما يلزم لتحقيق الأهداف.

ويمكننا توضيح الأساس المشترك من خلال الخريطة التنظيمية أدناه:



المصدر: إعداد المؤلف.

السلطة:

المعنى العام: النفوذ، الهيمنة، الدليل، والبرهان، التملك، السلطان، إمارة الحصول على الطاعة. أما اصطلاحاً فتعني الحق القانوني الشرعي لإصدار الأوامر لأخبار الشخص أن يعمل أو لا يعمل شيئاً ما. والسلطة الإدارية هي من أساسيات عمل المديرين وامتلاكها يمكن من ممارسة مسئولياتهم، كما عرفت السلطة أيضاً بأنها:

حق الشخص في أن ينجز أو أن يصدر الأوامر، أنها تسمح لصاحبها أن يتصرف بموجب طرق معينة يختارها وأن يؤثر بشكل مباشر على أعمال آخرين من خلال أوامر يصدرها عليهم.

مصادر السلطة الرسمية:

١/ نظرية السلطة الرسمية:

إن مصدرها حق الملكية أو الجهة المالكة للمنشأة باعتبارها الجهة التي لها حق استخدام إمكانات المنظمة "مادية وبشرية" للوصول إلي هدف معين.

وتتدرج السلطة بموجب هذه النظرية من أعلى إلي أسفل في الهيكل التنظيمي للمنظمة عبر التفويض.

٢/ نظرية قبول السلطة:

قال شستر بارنارد أن السلطة تأتي من أسفل إلي أعلى إذ لا أحد له سلطة ما لم يقبل المرؤوسون توجيهات الرئيس الذي يستمد سلطته من المرؤوسين وليس من رؤسائه.

٣/ نظرية السلطة الشخصية:

يكتسب الفرد سلطته بموجب هذه النظرية إذا امتلك مهارات معينة تمكنه من التأثير في الآخرين، بحيث ينفذ المرؤوسين أوامره وتعليماته.

ويتم قبول السلطة في الحالات التالية:

١- إذا استطاع الفرد أن يفهم الأمر الصادر إليه.
٢- إذا اعتقد الفرد أن الأمر منسجم مع عمل المنظمة.
٣- يحقق أغراضه الشخصية.
٤- إذا كان الفرد قادراً ذهنياً وبدنياً على إطاعة الأوامر.

السلطة التنفيذية:

من الخاصية المميزة للنمو الرأسي للتنظيم هي علاقة السلطة بين الرئيس والمرؤوس، أي أن الرئيس يفوض سلطة إلي مرؤوسيه والذي يقوم بدوره بتفويض سلطة إلي مرؤوس آخر وهكذا يتكون خط السلطة الذي يمتد من القمة إلي أدنى مستوى في هيكل التنظيم ويتكون خط السلطة هذا من سلاسل غير منتظمة من خطوات السلطة.

ويمكن لأعضاء المنشاة تفهم السلطة التنفيذية بسهولة، والرئيس يزاول سيطرة ورئاسة مباشرة على المرؤوس، وهذه العلاقة هي أساس السلطة التنفيذية، وبالتالي فإن علاقة السلطة تبين ممن يستلم الأوامر؟ وأما من يكون مسئولاً؟ والشخص صاحب السلطة التنفيذية يكون مسئولاً عن عمل وحدته ومساهمتها المباشرة في تحقيق أهداف المنظمة.

عندما يستخدم السلطة التنفيذية فقط فإن هيكل التنظيم يكون تنفيذياً وفي هذه الحالة يكون الهيكل خالياً من الإدارات الاستشارية أو الاختصاصيين الاستشاريين.

ويمتاز التنظيم التنفيذي بمزايا لها أهميتها:

١- سرعة اتخاذ القرارات.
٢- التحديد الواضح للواجبات.
٣- تقديم فرصة ممتاز للتدريب على العمليات الثقيلة المباشرة.
٤- وضوح علاقات السلطة وسهولة فهمها.

والتنظيم التنفيذي ينطوي على عيوب أهمها:

١- إرهاق الإداريين بالعديد من الواجبات.
٢- عدم استخدام التخصص.
٣- صعوبة إحلال أعضاء الإدارة.
٤- عدم إعطاء الوقت أو الجهد الكافي لأنشطة هامة قبل التخطيط والبحث في التطوير والمقاييس الرئاسية.

وللتغلب على ذلك تستخدم السلطة الاستشارية وينتج عن علاقة السلطة في هذه الحالة ما يعرف بالهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري.

معظم المنشآت يجب أن تعمل في جو من التعقيدات المتزايدة والتقدم المستمر في المعرفة والتكنولوجيا وإذا أضفنا إلي ذلك نمو المنظمة وتوسعها بصبح من الضروري التحقيق من عبء كاهليهم بعض الواجبات.

يضاف إلي ذلك الاعتراف المتزايد بالحاجة إلي اختصاصيين معين ولذا نجد الآن مكاناً في الهيكل التنظيمي للأخصائيين مثل الخبير في وضع مستويات العمل والمستشار القانوني.

المركزية واللامركزية Centralization and Decentralization:

المركزية واللامركزية تعتبر أحد المفاهيم الأساسية والمرتبطة ارتباطاً كبيراً بمسألة تفويض السلطة. وتعني المركزية مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة. أي أن حق الاحتفاظ بالسلطات يتركز في يد شخص واحد أو في المستويات الإدارة العليا.

أما اللامركزية فتعني درجة توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة. أي تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الرؤساء والإداريين في المستويات الأقل.

في الحياة العملية لا توجد مركزية ولا مركزية مطلقة ففي كل الحالات تكون درجة المركزية أو اللامركزية مسألة نسبية. ففي كل تنظيم مركزية ولا مركزية في نفس الوقت.

يتجه التنظيم نحو اللامركزية كلما:

١. زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل.
٢. زادت أهمية القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا.
٣. انتشار عمليات المنشأة في مناطق جغرافية متباعدة.
٤. إزدياد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارة الدنيا.
٥. كلما كانت درجة أهمية هذه القرارات عالية.
٦. لفة نقل عمليات مراجعة القرارات.

أولاً: مزايا المركزية واللامركزية:

المزايا الهامة للمركزية:

يحقق تطبيق المركزية عدداً من المزايا أهمها:

١. تزود الإدارة العليا بالقوة والمكانة.
٢. يمكن وضع وتوحيد السياسات في مستويات الإدارة ووحدتها كافة.
٣. تحقيق الإجراءات الرقابية على الوحدة الإدارية.
٤. تمكن من الاستخدام الكامل لخبرات المستويات التنظيمية العليا في المنظمة.
٥. تخفيض من إزدواج الوظائف لأدني حد.
٦. تؤمن درجة عالية من التنسيق بين كافة نشاطات المنشأة.
٧. تناسب المنظمات الصغيرة نظراً لمحدودية نشاطاتها المادية والبشرية.

ثانياً: مزايا تطبيق اللامركزية:

تحقق اللامركزية عدد من المزايا أهمها:

١. سرعة اتخاذ القرار.
٢. تخفيض الأعباء الإدارية للمدير عن طريق تفويض السلطة إلى الإدارة الأخرى.
٣. تساعد المنظمات المنتشرة جغرافياً على الاستفادة الكاملة من الظروف المحلية عند اتخاذ القرار.
٤. زيادة رضي العاملين بالمنشاة نظراً لاشتراكهم في عملية صنع القرارات التي يقومون بتنفيذها.
٥. انعدام النزاع بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة.
٦. انعدام الفجوة بين صناع القرار ومنفذ القرار.
٧. سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المنظمة.

٨. تخلق علاقات جيدة والتي يترتب عليها عادة زيادة في التعاون والتنسيق.
٩. تنمية المهارات والقدرات الإدارية لإعدادهم وتأهيلهم لاستعلام وظائف إدارة عليا في المستقبل.

تحديد درجة اللامركزية Determining Degree of Decentralization:

إن من أهم العوامل المحددة لدرجة اللامركزية السلطة التي يمكن استخدامها في المنظمة ما يلي:

١. حجم المنظمة. تتطلب المنظمات كبيرة الحجم درجة أكثر من اللامركزية عنها في المنظمات الصغيرة.
٢. تكلفة القرار وأهميته. كلما زادت أهمية القرار بالنسبة للمنظمة ككل زاد احتمال اتخاذ هذا القرار من قبل الإدارة العليا، أي مركزية القرار.
٣. السيادة الموحدة. تتجه الإدارة إلى المركزية في بعض الأحيان عندما يجد المسئولون في المنظمة أنه لابد من قرارات تعمل على توحيد العمل، كالقرارات المتعلقة بأوقات الإجازة للعماليين والقرار المتعلقة بنوعية الإنتاج والأسعار.
٤. تاريخ المنشأة. كثيراً ما تتوقف مسألة مركزية ولا مركزية السلطة على منشأة المنظمة فالمنظمة التي توسع نشاطها من الداخل تميل إلى المحافظة على مركزية السلطة، بينما الشركات التي ظهرت نتيجة لعمليات الانضمام والاندماج فإنها تميل إلى بوضوح نحو استخدام اللامركزية في السلطة.
٥. وجود الكفاءات الإدارية تتجه المنظمة إلى اللامركزية كلما كان هناك كفاءات إدارية عالية، والعكس صحيح.
٦. فلسفة الإدارة تتجه الإدارة إلى المركزية. إذا كالن المسؤولون في الإدارة العليا لا يحبذون تفويض سلطاتهم ويرغبون في الاحتفاظ بالسلطة من أجل إشباع رغباتهم الشخصية أو لعدم ثتهم بالمرؤوسين أو لأسباب أخرى.

٧. الانتشار الجغرافي. المنظمات التي لديها فروع منتشرة جغرافية تتجه في الغالب إلى اللامركزية في السلطة وذلك بسبب البعد الجغرافي.
٨. الرقابة. يتأثر مقدار اللامركزية بمقدار الوسائل الرقابية التي يمكن بواسطتها التأكد من أن السلطة استخدمت لتحقيق أهداف المنظمة.
٩. المنتج. تتجه بعض المنظمات ذات المنتجات المتعددة نحو اللامركزية لإتاحة فرصة حرية التصرف المناسب للإدارات المسئولة عن صنع القرارات.

اللجان Committees:

تصنف اللجان ضمن مكونات أو وحدات التنظيم وهي من أفضل الوسائل وأكثرها فاعلية لتمكين أعضاء التنظيم من العمل بعضهم مع البعض كفريق واحد لتحقيق هدف مشترك.

ويمكن تعريف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد المعنيين أو المنتفعين للقيام بمهام معينة قد تكون هذه المهام تنفيذية أو استشارية تهم إدارة المنظمة. ولا يوجد قاعدة متفق عليها حول الحجم المناسب للجنة إلا أن بعض منظري الإدارة يرى أن لا تكون اللجنة فعالة إذ قل عدد أعضائها عن خمسة أفراد ولا يزيد عن ستة عشر فرداً.

وقد تكون اللجان تنفيذيه أو استشارية اعتماداً على نوع السلطة التي تتمتع بها هل هي دائمة أو مؤقتة أو رسمية أو غير رسمية، تكون اللجنة أو تتكون رسمية حينما تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي للمنظمة.

مزايا استخدام اللجان:

١. وسيلة لخلق أفكار جديدة عن طريق تبادل الآراء مع أفراد اللجنة.
٢. تعتبر اللجان وسيلة لتبادل المعلومات وخلق روح التعاون يعطي فرصة للتشاور ودراسة المشاكل من وجهة نظر متعددة.

٣. تستخدم كأداة فعالة لتدريب الأعضاء.
٤. الرأي الجماعي المتكامل.

عيوب اللجان:

١. البطء في العمل وارتفاع التكلفة.
٢. التأخر في اتخاذ القرارات.
٣. إمكانية عدم الوصول إلى قرار أو الوصول إلى حل وسط.
٤. إمكانية التأثير على القرارات إذا انفرد أحد الأعضاء بالضغط لاتخاذ قرار معين وذلك لتمتعه بمركز للقوة داخل المنظمة أو خارجها.

إلا أنه يمكن التغلب على بعض هذه العيوب عن طريق ما يلي:

١. تحديد هدف اللجنة.
٢. تحديد نوع العمل المطلوب.
٣. تحديد الوقت اللازم لاتخاذ العمل.
٤. حسن اختيار أعضاء اللجنة.
٥. حسن اختيار رئيس اللجنة أو مقررها.
٦. جعل قرارات اللجنة تصدر بالأغلبية.
٧. تحديد مسؤوليات اللجنة.

تحديد علاقة اللجنة باللجان الأخرى.

الفصل السادس

التوجيه

التوجيه وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في كل من الفترة الطويلة والقصيرة الأجل. وهي أحدى الوظائف كما أنها الأساسية للمدير، وهي من الوظائف الصعبة، ويرجع ذلك إلى المدير يتعامل مع قوي أن كانت مركبة لا يعرف عنها إلا القليل كما لا يمكنه السيطرة على الكثير منها.

وظيفة التوجيه معقدة:

- نجده يتعامل مع الناس، ولكن ليس بالكامل على أساس موضوعي.
- هذا لأنه هو نفسه إنسان ومن ثم فكثيراً ما يصبح طرفاً في المشكلة.
- وهو في اتصال مستمر مع الناس، أفراداً وجماعات، وسرعان ما يكتشف أن الأشخاص لا يقتصر اهتمامهم على أهداف المنشأة ولكن لهم أهدافهم الشخصية ومن ثم لكي يوجه الجهود الإنسانية نحو أهداف المنظمة سرعان ما يجد نفسه مضطراً للتفكير في النواحي المتعلقة بأمور مثل الاتصال، الدافعية والقيادية.

علاقة المدير بمرؤوسيه:

بالرغم من أن المدير هو جزء من الجماعة إلا أنه من الأنسب للكثير من الأسباب أن ننظر إليه منفصلاً ومستقبلاً عن مرؤوسه. فالموارد لتحقيق أهداف المنشأة تعهد إليه. ويجب عليه أن يضعها كوحدة متكاملة. وتعتبر هذه العملية سهلة عندما نأتي

إلى رأس المال والمباني والأرض ولكنها صعبة عندما نأتي إلى الأشخاص، لأنهم يتطلبون إشرافاً ماهراً. ومن الملائم التفكير في المدير مستقلاً عن الجماعة بسبب كونه قائداً لها. ومن ثم فهو الشخص الذي يقنع الجماعة بعمل ما يرغبه أكثر منه مجرد عضو الجماعة. أن الموظفين ينظرون لمديرهم كشخص منفصل وذلك لاسباب أخرى ويعرف عن أهداف الشركة وسياساتها وبرامجها الجديدة والمتغيرات المتوقعة. أكثر بكثير مما يعرفوه وأنه يتمتع بالحكم الأفضل نظراً لخبرته المتنوعة.

ومن الناحية الأخرى فإن نقاط ضعفه ينبغي أن تكون مقبولة اجتماعياً وإلا فقد المدير احترام مرؤوسيه. فالصورة التي يرسمها المرؤوسون في خيالهم بخصوص رئيسهم وكيف ينبغي أن يكون عادة ما تكون مختلفة عما يلاحظونه بالفعل.

والرئيس دائماً يكون منفصلاً عن الجماعة من ناحية كونه الشخص الذي يقيم مرؤوسيه ويحكم عليهم فهو الذي يقرر الترقيات والتنقلات والعلاوات.

مبدءان هامان: في مبادئ التوجيه:

هناك مبدءان لهما أهميتهما البالغة في مجال التوجيه وهما:

- **تجانس الأهداف:** ويتعلق هذا المبدأ بغرض التوجيه.
- **وحدة الرئاسة:** ويتعلق هذا المبدأ بعملية التوجيه.

مبدأ تجانس الأهداف:

يقال أن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس الأهداف، تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة... فمن المفروض أن الأفراد الذين يعملون في المنشأة تكون لهم أهدافهم الخاصة التي يعملون على تحقيقها... إلا أن هذه الأهداف تختلف من فرد لأخر فإنها تختلف أيضاً عن أهداف المنشأة ولكننا نعرف جيداً أنه من

المهم جداً تحقيق أهداف المنشأة لأن هذا هو السبب الوحيد لوجود النشاط المنظم وبالتالي يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة.

مبدأ وحدة الرئاسة:

وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج ويعتبر هذا المبدأ أيضاً من مبادئ التنظيم. ويتجاوب الأشخاص أفضل تجاوب عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد ويعمل مثل هذا التوجيه على تجنب تقسيم الولاء.

مشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة:

إن سيادة مبدأ وحدة الرئاسة من شأنه أن يكون المرؤوسين في مركز يسمح لهم بإعطاء كل اهتمام لما يتطلبه رئيسه.

حقاً في بعض الأحيان قد يكون من مصلحة المنظمة استخدام السلطة الوظيفية على البعض المعين من الأنشطة التي يتولاها مرؤوسون يتبعون مديراً تنفيذياً آخر لكن بسبب ذلك ارتباكاً لكل من المديرين والمرؤوسين، فيتعين الاختصار في استخدامها على الحالات حيث تكون المزايا أكثر بكثير من العيوب.

توفير المعلومات الضرورية:

يرتبط التوجيه بالمعلومات، كلما زادت معرفته زادت فاعلية التوجيه فما هي المعلومات الضرورية للأداء الجيد؟ ومن الذي سيقوم بنقلها وكيف؟

المعلومات العامة والخاصة وهي المتعلقة بطبيعة المنشأة وتاريخها والمتعلقة بتفاصيل التوظيف مثل المواهي وسلطات العمل ومواعيده والمزايا العينية التي سوف يتمتع بها المرؤوس.

لكن هناك المزيد من المعلومات التي ينبغي أن يقدمها الرئيس المباشر للموظف الجديد.

المعلومات الضرورية عن العمل:

- عمل الموظف وعلاقته بالأنشطة يجب شرحها بالتفصيل.
- وصف العمل نفسه ونطاقه وغرضه وعلاقته بالأنشطة الأخرى.
- غرضه والسلطة المفوضة له ويجب وصف ذلك وصفاً دقيقاً وواضحاً.
- إعلام المرؤوس بالطريقة التي تستخدم في تقييم أدائه وعمله.
- يكون من المفيد استخدام الخريطة التنظيمية لتوضيح العلاقات التنظيمية ولإظهار كيفية تنظيم الأنشطة ومدى ارتباط بعضها بالآخر.
- يجب تقديمه شخصياً المعلومات إلى المديرين الذين يتعامل معهم بحيث يمكن أن تتدفق بسهولة.
- معرفة كيفية تنفيذ الأعمال وكيفية استخدام الخدمات المساعدة والخدمات المتاحة أين هي؟ وماذا يمكن أن تعمل له؟ ما هي الإجراءات التي ينبغي تتبعها عند طلبه هذه الخدمات.

إصدار الأوامر:

(وسيلة مهمة للتوجيه) تعلب الأوامر دوراً هاماً عند توجيه المرؤوسين.

الأمر: هو الذي يحرك النشاط أو يعدله أو يوقفه ويجب على المديرين أن يتفهموا جيداً معني الأمر.

في المنظمة الإدارية يبدأ الحق في الرئاسة من عقد قانوني ينطوي على الخدمات الشخصية للمرؤوسين ويمتلك الرئيس وحدة هذا الحق، يعين المرؤوس للقيام بأداء واجبات معينة مقابل أجر، ويقوم الرئيس بإصدار الأوامر وعلى المرؤوس إطاعتها.. الأمر بعض الفهم للنواحي الرئيسية للسلوك الإنساني. ومهمة المدير في النهائية هي التأثير في سلوك العاملين في اتجاه هدف معين،،،،،،

ويمكن تعريف السلوك الإنساني بأنه الاستجابة الكلية لقوي دافعة متنوعة.. أو بمعني أخر أن كل السلوك الإنساني الرشيد له مسبباته، فالفرد يسلك بشكل أو بآخر نتيجة استجابته لقوى لها القدرة على دفعه نحو شكل معين من الفعل.

فالقوى الدافعة تؤدي إلى طريقه ما للسلوك ويجب توجيه هذا السلوك نحو غاية معينه، أي يكون هناك سبب للاستجابة إلى القوة الدافعة وأن هذا السبب لا يمكن ألا يكون غير إشباع تلك القوة التي دفعت ابتداء السلوك.

الدافعية: هي استثارة السلوك أو النشاط وضبطه وتوجيهه في غاية معينة ويقصد به استخدام المحفزات السلوكية المختلفة لإثارة رغبة في العمل على الوجه المرجو.

الدوافع: هي القوة المحركة الناشئة من داخل الفرد والتي تدفعه لتحقيق حاجة ما، مما يسبب توتراً نفسياً معيناً لدي الفرد. الدوافع تعبر عن الحاجات الفسيولوجية والمعنوية كالحاجة إلى الطعام والأمن بحيث أننا تبدو كمحركات باطنه تتصل جذورها بأعماق الحاجات الفسيولوجية فالميل إلى الطعام مرتبط بالحاجة إلى إشباع الجوع.

الفصل السابع

القيادة

مقدمة:

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التألف والتعرف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. والقيادة تعبر عن علاقة شخص بشخص آخر، أي العلاقة هنا القائمة بين الرئيس بمرءوسيه. ولذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها تأثيراً مباشراً على سلوك العاملين ودفعهم للعمل باتجاه معين لذا فإننا سوف نتناول في هذا الفصل.

تعريف القيادة:

يعرف كونتر ودنيال (Koontz and Dennell) القيادة بأنها قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

أما هايمان وهليبون فيعرفان القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم، ومهما تعددت التعريفات للقيادة فإن هناك اتفاقاً بين الباحثين لموضوع القيادة على أنها تشمل على العناصر التالية:

- قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية.
- إن كل قائد يجب أن يكون له تابعون لتحقيق هدف معين.
- أن القائد لديه قوة للتأثير في الأداء التابعين له.

- هدف يسعى إليه القائدة لتحقيقه.
- الموقف الذي تمارس المجموعة فيه أعمالها.

مصادر قوة القيادة:

تعتمد القيادة على وجود شخصية إدارية في موقع قيادي ويمتلك القدرة على الأثير في الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة.

قوة التاثير على الأفراد تأتي منمصادر متعددة على النحو التالي:

- ❖ **القوة الشرعية أو القانونية:** وتستمد هذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- ❖ **قوة الإكراه والإجبار:** وتستمد هذه القوة نتيجة إدراك المرؤوس أن المؤثر يمتلك القدرة على التأنيب والعقاب المادي أو المعنوي إذا ما قصر الموظف في عمله.
- ❖ **قوة المكافأة.** تعتمد هذه القوة على حفز الآخرين مادياً مثل الرواتب والمكافأة والعلاوات والجوائز إذا قام بعمله على الوجه المطلوب.
- ❖ **قوة الخبرة:** مصدر هذه القوة الخبرة التي يمتلكها القائد يستطيع من خلالها التأثير على الآخرين.
- ❖ **قوة الإعجاب:** ويحصل عليها القائد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية.

أنواع القيادة:

تتعدد أساليب القيادة التي ينتهجها القائد لقيادة مرءوسيه وحفزهم للقيام بالعمل بحسب اتجاهاته الفكرية والثقافية وتفاعله الاجتماعي والخبرة العملية والظروف البيئية داخل وخارج المنظمة.

ويمكن أن نصنف أنواع القيادة لأغراض المناقشة إلى ستة أنواع:

١/ القيادة الديكتاتورية:

يتمتع القائد الديكتاتوري بالسلطة المطلقة. ويقوم بإنجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار للأفراد الواقعين تحت سلطته.

٢/ القائد الأوتوقراطي (المتسلط):

يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخوله له بموجب قوانين وأنظمة المنظمة ويميل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين. ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديده الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة. ويختلف عن القائد الديكاتوري بأنه نشيط وفعال وليس متسلطاً على مرءوسيه. كالقائد الديكتاتوري وهو فعال في إقناع مرءوسيه بما يريده.

٣/ القائد الديمقراطي:

تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته ولكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ ويؤمن القائد بقدرات وإمكانيات مرءوسيه ويستطيع توظيفها لصالح العمل.

٤/ القيادة الشخصية:

تزاول القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد والأفراد ويصل التوجيه والتحفيز شخصياً من القائد، وهذا النوع شائع ويمتاز بالبساطة والفاعلية.

٥/ القيادة الأبوية:

يتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد والأفراد التابعين له. ويؤخذ على هذا النوع من القيادة صعوبة تنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم. يعتمد نجاح القائد على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها لهم.

٦/ القيادة غير الرسمية:

وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي. وهذه القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة يتصف بها القائد عن غيره من الأفراد.

نظريات القيادة: The leaderships theories

هنالك العديد من نظريات القيادة نستعرض أهمها على النحو التالي:

أولاً: نظريات السمات (الصفات) trait theory

ترتبط هذه النظرية ارتباطاً قوياً بنظرية "الرجل العظيم" القائم على أساس أن بعض القادة يولدون وهو يحمل صفات موروثة وليست مقتبسة. وفقاً لهذه النظرية القائد يولد ولا يصنع أي أن الفرد الذي يمتلك مجموعة من الشخصية مثل الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والثقة بالنفس والطموح والصبر والمبادأة والقدرة الحسنة، والمهارة اللغوية وتقدير المسئولية يعتبر قائداً حيث إن هذه الصفات ذات جذور متأصلة بالنفس ولا يمكن أكتسابها عن طريق التعليم أو التدريب.

ركزت هذه النظرية على المعايير والخصائص الشخصية للقائد وقيمه التي يتميز بها والتي يعتقد أنها تضع قائداً ناجحاً. سادت هذه النظرية بين الباحثين حتى نهاية الحرب العالمية الثانية.

أجريت العديد من الدراسات والأبحاث لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطيع تحديد صفات القائد الناجح والتي يمكن استخدامها بشكل مستمر في التميز بين القادة والسبب في ذلك إلى تجاهل هذه النظرية الأخذ بعين الاعتبار بثقة القيادة وبالرغم من ذلك فقد وجد أن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في الصفات الشخصية ويتفوق بها عدة على مرءوسيه.

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية.

- إن الصفات الشخصية لا تضمن في الغالب النجاح في القيادة.
- أهملت دور المرءوسين في إنجاح عملية القيادة فالدراسات الحديثة أثبتت أن للمرءوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد. وكذلك طبيعة التنظيم والعمل.
- إهمال العوامل الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تساعد القائد على النجاح والفشل.
- لا وجود سمة واحدة مشتركة بين القادة.

مميزات هذه النظرية.

قدمت هذه النظرية بعض الإسهامات في توضيح طبيعة القيادة. وعلى السمات اللازمة لنجاحهم.

ثانياً: نظرية السلوك Behavior theories

تهتم هذه النظرية بسلوك القائد. ويفترض هذه النظرية أنه من الممكن تنمية وتطوير سلوكيات القائد. اعتمدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينات. وقد ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد في العمل. ومن أهم هذه النظريات:

نظرية استمرارية القيادة (تاشيوم وشميث):

تعتمد هذه النظرية على أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرارات من حيث مشاركة القائد والمرءوسين. فتراوح أنماط القيادة من نمط القيادة المركزة حول القائد فينفرد باتخاذ القرارات وتحديد السلطة والرقابة الشديدة على المرءوسين ويكون بأقصى اليسار كما يوضحه الشكل التالي.

القائد الديمقراطي القائد الأوتوقراطي

استعمال السلطة من القائد

مجال الحرية للمرؤوسين

ففي الطرف الأيمن يترك القائد مجال الحرية للمرءوسين في المشاركة واتخاذ القرار وبين هذه الطرفين يوجد عدد من الأساليب الأخرى أهمها أسلوب الوسط حيث يشارك فيه كل من القائد والمرءوسين في عملية اتخاذ القرار.

نظرية ليكرت: Likert Theory

استطاع ليكرت وزملاءه نتيجة الدراسات التي تمت في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة متشجان أن يميز بين أربعة أنظمة للقيادة هي:

النظام التسلطي الاستغلالي:

يتصف القائد هنا بدرجة عالية من المركزية، لا يثقون بالأفراد ويحفزون العاملين بالخوف والإكراه والعقاب. ويتخذ القائد كل القرارات دون الرجوع إلى رأي المرءسين.

النظام التسلطي العادل:

ويشبه هذا النموذج النموذج السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمع أحياناً بالمشاركة في اتخاذ القرار تحت رقابته، ويستخدم الحوافز الإيجابية وبعض التخويف والتهديد لدفع الأفراد للعمل.

النظام الديمقراطي الاستشاري:

يثق القائد هنا في المرءوسين ويستفيد ممن آرائهم في عملية اتخاذ القرارات ويحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرارات الهامة ويفوض قدراً كبيراً من سلطته.

النظام الديمقراطي بالمشاركة:

يثق القائد بمرءوسيه ويسمح لهم بالمشاركة الكاملة في صناعة القرار داخل المنظمة ويتخذ في الغالب القرارات بالإجماع أو بالأغلبية. وقد وجد أن القادة الذين يستخدمون النظام الثالث والرابع تكون إنتاجية العاملين مرتفعة وكفاءتهم عالية مما يزيد من فعالية أداء المنظمة.

نظرية الشبكة الإدارية:

قدم كل من (بليك وموتون) نظرية للقيادة تعتمد على جانبين لسلوك القائد هما:

أ. الاهتمام بالأفراد.

ب. الاهتمام بالعمل والإنتاجية.

وقد أوضح الباحثين هذا الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد، أما المحور الأفقي فيهتم بالعمل والإنتاج. والشبكة قسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعتبر رقم ٩ على أعلي درجة من السلوك. وقد حدد بليك وموتون خمسة أنماط رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثيات ذلك الموقع كما يلي:

النمط الأول (١-١) يتميز نمط القيادة فيه بالاهتمام الضعيف بكل من الأفراد والعمل والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة؛ فالقائد يبذلك الحد الأدني من العمل من أجل المحافظة على وظيفته في المنظمة.

النمط (١-٩)

يركز القائد على الإنتاج والعمل دون مراعاة للعاملين في المنظمة.

النمط (٥-٥)

يهتم القائد بكل من الأفراد والعمل بشكل متواز، وهو مدير الحل الوسط ولكن ليس بالاهتمام الذي يصل إلى الحد الأعلى.

النمط (٩-٩)

يعتبر أفضل نمط للقيادة. لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الأفراد والعمل عن طريق خلق روح الفريق في العمل والحصول على نتائج جيدة عن طريق بقاء علاقات جيدة بين الأفراد في المنظمة.

الشبكة الإدارية لكل من بلاك وموتون.

٩/٩								٩/١	٩
									٨
									٧
									٦
									٥
									٤
١/٩								١/١	٣ ٢
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١

الاهتمام بالإنتاج:

<u>ثالثاً: النظرية الظرفية (الموقفية)</u>

يعتمد مفهوم هذه النظرية على أن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة. لذا يتوقف نجاح القائد على مدى التوافق بين نمط القيادة المستخدم وطبيعة الموقف والتابعين. ويعبر عن ذلك بالمعادلة التالية:

ق ن= و(ق، ت، م)

حيث إن ق ن تعني القيادة الناجحة، (و) تعني الوظيفة، (ق) تعني القائد، (ت) التابع، (م) الموقف، كل من القائد، التابع، والموقف ملائماً الواحد للآخر كي تكون القيادة ناجحة، فالموقف مهم في عملية التأثير على القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة

القائد في إنجاز ما كلف به، ومن العوامل المؤثرة على القيادة الموقفية كما ذكرها عدد كبير من الباحثين.

١. تاريخ المنظمة.
٢. عمر القائد وخبرته.
٣. المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.
٤. المناخ النفسي السائد داخل المنظمة.
٥. نوع الوظيفة الذي يتولاها القائد.
٦. حجم الجماعة المقادة.
٧. ثقافة المرءوسين.
٨. الوقت المطلوب لاتخاذ القرار.

يرى فيدلر من خلال دراساته وأبحاثه أنه لا يوجد نمط واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات. أكد فيدلر على أن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثقافته.

متغيرات في الموقف هي:

- **علاقة القائد بالمرءوسين:** وهذه تعبر عن مدى العلاقة بين القائد والمرءوسين فكلما كانت العلاقة قوية بين الطرفين كلما كان هناك قبول من المرءوسين للقائد.
- **تنظيم العمل**: أي وضوح مهام العمل المطلوب إنجازه من العاملين ومسئولية كل فرد في المنظمة.

- **قوة منصب القائد**: يشير هذا المتغير إلى السلطات والصلاحية الممنوحة للقائد والتي يستطيع من خلالها أن يفرض على مرءوسيه تنفيذ الأوامر والتعليمات عن طريق الثواب والعقاب.

تقييم نظرية الموقف:

لقد أسهمت هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على المرءوسين وإبرازه كعامل مهم يؤثر في تحديد هذه الخصائص. إلا أن أبرز الانتقادات التي وجهت لها، أنها تجاهلت أهم الصفات الواجب توافرها في القائد لمواجهة موقف معين، كما أنه لا يوجد اتفاق حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم.

صفات القائد الفعال:

تستلزم القيادة عدداً من الصفات والخصائص وتواجد هذه الصفات في شخص ما لا تعني أنه قائداً ناجحاً كما اوضحنا سابقاً ولكن أيضاً تحتاج إلى وجود جماعة ملائمة من التابعين أيضاً الموقف أي المكان والوقت المناسب، ويمكن باختصار ذكر بعض مواصفات القيادة على النحو التالي:

١. الطاقة الجسمية والعقلية. كي يتمكن القائد من مزاولة عمله.
٢. الاستقرار. يكون بعيداً عن الانفعالات النفسية، وبعيداً عن الغضب والانفعال وواثقاً بنفسه.
٣. القدرة على التخطيط والتطوير.
٤. القدرة على تقويم سلوك الموظف وأدائه الوظيفي.
٥. القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرءوسيه.

٦. العلاقات الإنسانية الجديدة. المعرفة بالسلوك الإنساني كي يستطيع التعامل مع الأفراد بطرية جيدة.

٧. الموضوعية. يتميز القائد الناجح بالموضوعية في مقدماته مع المرءوسين وعند اتخاذ القرارات فهو يحاول الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب.

٨. المهارة في الاتصال. الاتصال مهم في عملية حث الأفراد وتشجيعهم وحفزهم للعمل. فيحتاج القائد أن يتكلم بوضوح ولديه القدرة على تلخيص آراء الأخرين بدقة وتحديد أهم النقاط.

٩. الدافع الشخصي. الرغبة النابعة من شخص القائد في المثابرة على العمل والاستعداد للعمل ساعات طويلة.

١٠. المهارة الاجتماعية. قدرة القائد على العمل مع المرءوسين والمستفيدين من المنظمة بالطريقة التي تمكنه من كسب ثقتهم وولائهم.

١١. المقدرة الفنية. مقدرة القائد على التخطيط والتنظيم والتفويض واتخاذ القرارات والرقابة والمعرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إشرافه.

الفصل الثامن

صنع واتخاذ القرار

مقدمة:

تعتبر عملية صنع القرارات واتخاذها محور العمل الإداري في كافة المنشآت الإدارية، فكل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ...... الخ تتطلب صنع قرارات.

مفهوم عملية اتخاذ القرارات وأهميتها:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعال. وتعني كلمة قرار أن هناك موقفاً أو مشكلة غير مرغوب فيها وبراد تصفيتها أو إيجاد حل لها أي أنها تعني الاختيار القائم على أساس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، وتزداد مشكلة اتخاذ القرارات إلي نظام دقيق وفعال للمعلومات يؤدي إلي اتخاذ قرارات رشيدة.

ويرى هربرت سايمون أن عملية اتخاذ القرارات مرادفة للعملية الإدارية نفسها أو هي الإدارة ويعرفها بقوله "اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني".

ويعرفها هاريسون في كتابه عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها. يشير إليها في مكان آخر بقوله: :إن اتخاذ القرار هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.

كما يقول ببيتر دراكر عن اتخاذ القرارات "مهما كان العمل الذي يقوم به المدير فإنه يتم من خلال عملية اتخاذ القرارات، وهي تتم كممارسة يومية روتينية لدرجة أن المدير قد لا يعي أنه يتخذ هذه القرارات، أو أنها قد تؤثر على جودة ومستقبل المشروع وتحتاج إلي سنوات من التحليل المنظم، ويمكن القول أن الإدارة لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات"

وأياً كانت التعاريف فإن جوهر عملية اتخاذ القرارات إنها النظام الذي قوم بدراسة الظواهر المطروحة للتوصل للمشاكل الحقيقية التي تواجه المنشأة وإيجاد أفضل البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب وتنفيذه.

وهناك علاقة خاصة بين التخطيط واتخاذ القرارات فكلاهما يرتبط بين بدال مطروحة للحل وصولاً للهدف المطلوب في الخطة أو حل المشكلة القائمة على القرار فالخطة هي في حد ذاتها قراراً ولذلك يمكن القول بأن اتخاذ القرارات والتخطيط عمليتان مرتبطتان لا يمكن فصلهما وفي جميع الحالات ويشتمل التخطيط على عملية اتخاذ القرارات.

أهمية عملية اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات هي لب أو جوهر وظيفة المدير فعملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المشروع وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

أنواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات من زوايا متعددة كما يلي:

١/ من حيث النشاط:

نجد هناك قرارات تتعلق بالعنصر البشري، وأخرى تتعلق بالإنتاج وأخرى بالتسويق والتمويل وغيرها.

٢/ القرارات المخططة وغير المخططة:

أ) **القرارات المخططة:** وتسمى أحياناً بالقرارات الروتينية وهي القرارات التي تتكرر بصفة مستمرة وأصبحت جزءاً أساسياً من حياة المنظمة.

ب) **القرارات الغير المخططة:** والتي تسمى القرارات الأساسية فهي تلك التي لا يتكرر حدوثها حيث أنها تعالج مشاكل معقدة وذات أهمية إستراتيجية لحياة المنظمة ومستقبلها.

٣/ القرارات التنظيمية والشخصية:

أ) **القرارات التنظيمية:** هي القرارات التي يتخذها المدير أو الفرد بصفته عضواً في التنظيم الإداري للمنظمة، ومن ثم فإن القرار يمس المنظمة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ويتخذ القرار بصفته الرسمية وبالسلطة التي يخولها له التنظيم الذي يعمل فيه.

ب) **القرارات الفردية أو الشخصية:** فتلك التي يتخذها الفرد كفرد عادي تؤثر في حياته وكيانه الشخصي فقط وهو الوحيد دون غيره القادر على اتخاذها.

معايير القرار الرشيد :

١- الكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط زمنياً وكمياً أو نوعياً أو تكلفة.

٢- ومعيار القبول وله وجهان هما:

أ- قبول العاملين أو المعينين بتنفيذ القرار فالقبول يحقق الالتزام والتأمين.

ب-قبول المجتمع يصاحب مصلحة المنتفعين أو المتأثرين.

٣- معيار السلامة والأمن، وإن عدم الاهتمام بهذا الأمر قد يؤدي إلي حوادث لا تحمد عقباها وهو يركز على الجوانب القيمة التي تمنع أو تحد من وقوع الحوادث.

والقرار الرشيد الفعال هو الذي يوازن بين هذه الجوانب ويركز على الجوانب القيمة عندما تفرض نفسها مع مراعاة الجوانب الإنسانية، مع مراعاة الاعتبارات الفنية.

أركان القرار القانونية:

حتى يكون القرار قانونياً يجب أن يستوفي الشروط التالية:

١) **ركن الاختصاص:** أي أن تكون الجهة المعنية المصدرة للقرار ذات اختصاص في موضوعه ولها صلاحية ذلك بغض النظر عما إذا كانت هذه الجهة فرداً أو جماعة.

٢) **ركن الشكل:** حيث لابد أن يصدر القرار لعدد محدد من الإجراءات الواضحة التي تحول دون أي غموض أو التباس مخل.

٣) **ركن السبب:** بمعنى أن القرار لا بد أن يكون مسبباً سواء كان السبب مادياً أو معنوياً أو قانونياً، ولا يشترط إبراز السبب دائماً، فغالباً ما يكون ضمنياً.

٤) **ركن الغاية:** حيث لابد أن ينصرف القرار نحو غاية ولابد أن تكون هذه الغاية عامة ومتفقة مع عمومية القرار وذلك حتى يتم تجريد القرار من الأهواء والنزاعات الذاتية وبذلك تضمن مشروعيته.

٥) **ركن العمل أو ركن الأثر:** ويعني وجود جهة ما ينصب أو يقع عليها أمر القرار الذي تم إصداره.

مراحل عملية اتخاذ القرارات:

هناك شبه اتفاق عام على أن اتخاذ أي قرار يمر بمراحل أو خطوات عديدة ومعروفة ومتفق عليها، والاختلاف فقط يكون في مهارة القيام بهذه الخطوات، ومدى توافر المعلومات التي تخدم كل مرحلة، ومدى وجود نظام فعال للاتصال يؤدي إلي فهم الأمور المختلفة والتفاعل معها لصالح المنشأة:

١/ تعريف وتحديد المشكلة:

وهذه تعتبر من أهم المراحل وأخطرها، فلا يكون هناك قرار إلا إذا كانت هناك مشكلة حقيقة. وتهدف هذه المرحلة إلي محاولة التعرف على المشكلة الحقيقة. هذا ويجب أن نفرق بين المشكلة والظاهرة، فالظاهرة هي مشكلة سطحية أو فرعية للمشكلة الأم، فعندما نبحث عن المشكلة ونقول أنها هي عدم رضاء العاملين في إدارة التسويق عن عملهم ثم ببذل المزيد من الوقت والجهد ويتبين بعد ذلك أن المشكلة الحقيقية هي انخفاض كفاءة التسويق وسوء تنظيمها.

إن تحديد وتعريف المشكلة تحديداً يوفر مزيداً من الجهد والوقت والمال، والمشكلة لم تنشأ من فراغ وإنما ترتبط بظروف وملابسات ولذلك يجب دراسة ظروف المشكلة وأسبابها والمشاكل التي تترتب عليها والمشاكل التي تترتب على حلها، والمشكلات الإدارية هي التي تحدد مستوى القرار، فهناك المشكلات الروتينية وهناك المشكلات

الأساسية وهناك المشكلات الطارئة ولكل منها مستوى إداري يجب أن يتخذ قراره بشأنها.

وقد حدد أحد الكتاب المعوقات التي نعترض لها ونحن بصدد تحديد تعريف المشكلة وهي:

أ- إحلال التقييم الشخصي والتقدير الذاتي محل البحث العلمي في تحديد المشاكل والتالي عدم التعمق والفهم الصحيح للمشكلة ومسبباتها.

ب- مساواة المشكلة المطروحة بمشكلة تاريخية تتسم بنفس الظواهر والأعراض، رغم أن المشكلة الجديدة يكون لها ظروف تختلف عن المشكلة التاريخية.

ج- ينظر المدير إلي المشكلة من وجهة نظر تخصصه فقط دون أي اعتبار للعوامل الأخرى، فالمشكلة ليس لها جانب واحد فقط، وإنما لها جوانب متعددة.

د- عدم أخذ ظروف المنشأة وأهدافها العامة والفرعية في الحسبان عند اتخاذ قرار بحل المشكلة نتيجة للسرعة وضيق الوقت.

ه- تجنب المشاكل المعقدة أو المزمنة وذلك نتيجة ليأس المدير وعدم قدرته وتحمله مشاق اتخاذ القرار لمعالجتها.

٢/ *تحليل المشكلة:*

بعدما تم تحديد المشكلة وتعرفيها بوضوح، فالخطوة التالية هي تحليلها، وهذا يعمي جمع البيانات والمعلومات والحقائق المتاحة التي تؤدي إلي الحل الأمثل للمشكلة، وهذا يساعد على تحديد ومعرفة من سيقوم باتخاذ القرار ومن سيشارك في ذلك ومن الذي سينفذ القرار والفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ وما مدى تأثير القرار على الأنشطة الأخرى وهل تكرر اتخاذ قرار مثل هذا القرار أم لا.

٣/ التعرف على البدائل:

في هذه الخطوة يجب التعرف على أكثر من بديل ممكن لحل المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل حتى يتمكن المدير من اختيار احدهما فالاختيار بين البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار.

٤/ تقييم البدائل:

وبمجرد تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة، فإن الخطوة التالي في عملية اتخاذ القرار هي تقييم البدائل في ضوء المعلومات المتاحة عن كل بديل. ويتم استبعاد بعض البدائل نتيجة للقيود المفروضة على متخذ القرار سواء من المحيط الداخلي أو الخارجي، وبعد استبعاد بعض البدائل نتيجة لهذه القيود، يتم تقييم البدائل المتبقية في ضوء العديد من العوامل التي تختلف من بديل لآخر، ومن العناصر التي تستخدم في التقييم عنصر التكلفة على العائد لكل بديل.

٥/ اختيار البديل المناسب "القرار":

في هذه الخطوة يختار متخذ القرار أحد البدائل التي تساهم بصورة فعالة في حل المشكلة أو تحقيق الهدف، إن عملية الاختيار أو اتخاذ القرار قد تبدو سهلة لأول وهلة ولكن عندما تكون مشكلة معقدة، وغير روتينية، وتتضمن درجة كبيرة من المخاطرة، فإن عملية الاختيار بين البدائل تعبر من العمليات الصعبة المرهقة، ومن بين الصعوبات التي تواجه متخذ القرار عند الاختيار ما يلي:

١- قد يتساوى بديل أو أكثر في درجة الأهمية.
٢- إذا لم يتوافر في بديل واحد العناصر اللازمة لحل المشكلة.
٣- قد لا يكون هناك بديل واحد أو أكثر من بديل يصلح لحل المشكلة.

٦/ تنفيذ القرار:

وتنفيذ القرار هو الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار، ويحدد التنفيذ الفعلي للقرار مدى فعاليته وقابليته للتطبيق العملي، فالتنفيذ هو الاختبار الحقيقي لجودة القرار ومدى سلامة الخطوات السابقة.

وقابلية القرار للتنفيذ يعتمد على عدة عوامل متداخلة من أهمها مايلي:

- مدى وضوح الخطة التي يصنعها المدير.
- مدى واقعية ودقة أهداف المشروع.
- مدى سلامة وفاعلية وتوقيت نظام الرقابة والتقارير والإجراءات في المشروع.

فإن تنفيذ القرار لن يؤدي إلي تحقيق الأهداف المرغوبة ما لم تتم عمليات الرقابة والمتابعة للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للقرار، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا حدث انحراف في التنفيذ.

صعوبات أمام عملية صنع واتخاذ القرارات:

١- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد الوصول إليها، وسبب ذلك صياغة الأهداف في قوالب عامة وبلغة فضفاضة يصعب على الموظفين فهمها واستيعابها وتحويلها إلي برنامج عمل.

٢- عدم توافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب حول المشكلة المراد معالجتها، وذلك لصعوبة جمع المعلومات وتصنيفها واسترجاعها.

٣- انشغال المسئولين بالأمور الفرعية ومتابعتهم لكل صغيرة وكبيرة وعدم الاهتمام اللازم بالأمور الرئيسية.

٤- تنازع الاختصاصات بين كثير من المسئولين.
٥- عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة والابتكار.
٦- انشغال بعض الرؤساء بأعمالهم الخاصة ومصالحهم الخاصة، وعدم إعطاء الاهتمام الكافي لواجباتهم.
٧- التهرب والتقاعس من جانب المسئولين من اتخاذ القرارات الصعبة وذلك خوفاً من المساءلة فيما لو فشل القرار.
٨- تدخل السلطة العليا في إلغاء القرارات التي تم اتخاذها بواسطة القيادات الإدارية وذلك لإرضاء بعض العناصر صاحبة المصلحة.
٩- تحكم الروتين في اتخاذ القرارات وخاصة في كل ما يتعلق بالشئون المالية.

اتخاذ القرار الفردي:

حيث أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية يمارسها الأفراد، لذلك فهي تتأثر بسلوكهم. وهذا التأثير يختلف من شخص إلي آخر، ومن موقف إلي آخر، وتلعب هذه المؤثرات السلوكية دوراً أساسياً في القرار إيجابياً وسلباً، ومن أهم الجوانب السلوكية التي تؤثر في القرار قيم الفرد واتجاهاته وشخصيته ودوافعه.

القيم:

إن القيم تعني اتجاهات الفرد ونظرته للعام الذي حوله، وما لديه من وجهات نظر، وحسب وكره وتقييم للاشياء والأفراد في العالم المحيط به. ويدخل فيها كذلك نشأته وتربيته منذ الصغر، سواء في المنزل أو في المدرسة أو في الحياة بصفة عامة.

إن القيم والاتجاهات تلعب دوراً رئيسياً في طريقة تفكير الفرد وتؤثر تاثيراً كبيراً في طريقته في إتخاذ القرارات سواء قراراته في الحياة بصورة عامة أو قراراته في مجال العمل

بشكل خاص، ويتمثل تأثير قيم الفرد في قراراته بمجال العمل كما يرى جيبسون وزملاؤه Gibson etal فيما يلي:

- في تعريف المشكلة وتحديد الأهداف: حيث تظهر القيم في عملية التقويم والحكم كضرورة في اختيار الغرض ووضع الأولويات.
- في تجميع وتحليل المعلومات: وهي ضرورة لعمل حكم حول الاحتمالات المختلفة.
- في اختيار البدائل: تؤثر قيم متخذ القرار عند اختيار البديل.
- عند تطبيق القرار: يكون حكم القيم ضرورياً في اختيار معني التطبيق والممارسة.
- عند التقييم والمراقبة: تكون أحكام القيم مهمة عند تصحيح الفعالية.

ولا شك في أن قيم الأفراد تختلف باختلاف شخصياتهم وخلفياتهم الأسرية والثقافية والدينية. ويؤكد (جيبسون) أن قيم الفرد تؤثر في اختيار قياس الأداء والبدائل واختيار المقياس في عمليات اتخاذ القرارات. والأختلاف في القيم يقود إلى اختيار وأستخدام قياس أداء مختلف. فالمدير الذي يهتم بالقيم الاقتصادية يحتمل أن يقيس الأداء باسلوب يختلف عن المدير الذي يهتم بالقيم الاجتماعية. فالأول يقيس الأداء من حيث الفائدة والربح، بينما يكون الثاني أكثر اهتماماً بشكاوي العملاء والمستهلكين.

الشخصية:

إن شخصية الفرد هي مجموعة من الصفات النفسية الشعورية وغير الشعورية، لذا تؤثر شخصية الفرد في قراراته وأحكامه التي يصدرها. ويرى جيبسون وزملاؤه أن أحدى الدراسات وجدت أن الشخصية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، حيث تناولت هذه الدراسة ثلاثة جوانب من الشخصية هي:

- **متغيرات الشخصية:** مثل الاتجاهات والاعتقادات والحاجات الفردية.

- **متغيرات الموقف**: وتعني المواقف الخارجية الملاحظة التي يمر بها الفرد.
- **المتغيرات التفاعلية**: وتعني حالة الفرد كنتيجة لتفاعله مع موقف محدد مع خصائص شخصيته الفردية.

وقد كانت أهم النتائج كما يلي:

١- إن الفرد لا يكون في حالة متساوية في كل مواقف وجوانب عملية اتخاذ القرارات. أي أن بعض الأفراد يعملون بكفاءة في بعض أجزاء العملية، بينما يعمل آخرون بطريقة أفضل في أجزاء أخرى.

٢- إن ثمة خصائص مختلفة مثل الذكاء لها علاقة بعمليات اتخاذ القرارات.

٣- أن علاقة الشخصية بعمليات اتخاذ القرارات ربما تختلف بالنسبة لمجموعات مختلفة من الأفراد في بعض العوامل، مثل الجنس والحالة الاجتماعية.

وتؤكد الدراسة نفسها أن أنماط شخصية متخذ القرار مرتبطة بمواقف أكيدة ومتغيرات متفاعلة للتأثير في عملية اتخاذ القرارات.

لا يمكن وصف كل القرارات الإدارية بأنها سليمة وحيادية وموضوعية وعقلانية ورشيدة وذلك بسبب وجود مؤثرات سلوكية في اتخاذ القرار حيث أن الفرد وهو متخذ القرار قد يقع تحت مؤثرات عديدة تبعده عن اتخاذ قرار موضوعي رشيد وقد ترجع هذه المؤثرات إلى اختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم لما يحيط بهم من معلومات وظواهر ومشاكل، وبالتالي فإن تشخيص المشاكل وبدائل الحل قد يختلف المديرين في تحديدها.

كذلك يتضح أن نتيجة لاختلاف دوافع المديرين تختلف معالجتهم للمشاكل، فالشخص الذي تسيطر عليه الحاجات الاجتماعية قد ينظر إلى المشكلة على أعتبار أنها مشكلة علاقات أنسانية، والشخص الذي تسيطر عليه دوافع الانجاز يرى الأمر بصورة مختلفة.

وهناك بعد سلوكي آخر يجب الإشارة إليه وهو ميل الناس والمدرين إلى التوصل إلى قرارات مناسبة وليس مثالية أو قرارات معقولة وليست الأحسن. وفي العادة قد يشير المديرين إلى أن قرار معين مناسب ومعقول لأنه يحل المشكلة بصورة مرضية. وهذه الواقعية تنشأ من وجود ضغوط في الوقت والتكاليف، ولتعارض أهداف المنظمة مع أهداف أطراف أخرى مثل العاملين والمستهلكين والمنافسين والعملاء.. ألخ ولعدم توافر معلومات كاملة عن المشكلة، ولتعقد القيود البيئية والسياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية، هذا بالاضافة إلى القيود السلوكية التي أشرنا إليها سالفاً.

اتخاذ القرار الجماعي Group Decision Making:

إن عملية اتخاذ القرارات يترتب عليها نتائج مهمة، سواء للأفراد كأفراد أو للأفراد كجماعات، وايضاً للمنظمة أو المؤسسة، فإنها تعتبر مهمة صعبة ودقيقة، ولهذا شارك فيها أكثر من شخص واحد كانت دقتها أكثر وفائدتها أعم.

يلاحظ أن أكثر المديرين يميلون إلى أن يتخذوا القرارات بشكل فردي، ويؤثرون في مسيرة القرار حتى وإن كان القرار يتم اتخاذه في جلسة جماعية تعقد لهذا الغرض، أو يتم أخذ رأي العاملين بالمنظمة فيه، فإن ما يحدث هو أن المدير يلقى بثقله على القرار فيأتي القرار وفق رغبته وميوله وقيمه.

إن القرار الجماعي أكثر صحة ودقة من القرار الفردي. وقد أثبتت التجربة اليابانية صحة هذا الاتجاه، وكما يقول المثل: (أن رأيين أفضل بكثير من رأي واحد). فماذا إذا كان المشترك في الرأي والقرار أكثر من شخص؟ لاشك أن النتيجة ستكون أفضل والقرار فيه أن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد، وأن المجموعة تمضي وقتاً أطول في حل المشكلات، غير أن قرارها النهائي أدق وأكثر فائدة وأقل أخطاء وذلك لعدة أسباب منها:

١- أن معلومات الجماعة أفضل من معلومات الفرد الواحد.
٢- أن المجموعة لديها اختيارات وبدائل في عمليات اتخاذ القرارات أكثر مما لدي الفرد الواحد، كما أن مشاركة المجموعة في القرار تزيد من درجة قبول أعضاء المجموعة له، وتقلل من مشكلات إقناع الجماعة بقبول القرار.

إن مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات هو الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه بين أفراد الجماعة، وذلك أن مشاركة الجماعة في عملية اتخاذ القرار تعني أنها تتفهمه وتساهم في تنفيذه، ونجاح التنفيذ يعتمد على فهم الجماعة له واقتناعها به وشعورها بأهميته.

مداخل اتخاذ القرارات الجماعية:

توجد مداخل عديدة لاتخاذ القرارات الجماعية، وهي تختلف فيما بينها من حيث درجة تاثيرها في اتخاذ القرار النهائي. ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

١- أن يقوم أفراد الجماعة بتقديم النصح للمدير وهو الذي يقوم باتخاذ القرار. ويكون دور الجماعة هنا إبداء الرأي والنصح وطرح البدائل ومناقشتها، بينما يكون دور المدير هو إدارة اجتماع الجماعة أو اللجنة، ثم يتولي المدير عملية اتخاذ القرار بنفسه سواء أخذ برأي الجماعة أو لم يأخذ به.
٢- موافقة أغلبية الجماعة على القرار: وفي هذا المدخل يلزم أن توافق الأغلبية على القرار، ولا يشترط إجماع كل أفراد الجماعة. فلو أفترضنا أن عدد الجماعة خمسة أفراد فإن موافقة ثلاثة أفراد تكون كافية لاتخاذ القرار، لأن وجود خمسة من الجماعة موافقين يمثل ذلك الاجماع، كما أن وجود ثلاثة أو أربعة موافقين يعني الأغلبية. أما في حالة أنقسام العدد إلى نصفين كأن يكون عدد الجماعة سبعة أفراد ويوافق ثلاثة أفراد ويعارض ثلاثة آخرون، فيقوم المدير بترجيح الكفة، ويؤخذ في هذه الحالة برأي الأغلبية الذي دعمه المدير.

٣- إجماع أفراد الجماعة على الموافقة على القرار: وفي هذا المدخل يكون دور المدير هو إدارة النقاش في الجماعة أو الاجتماع أو اللجنة. ويتعرف من خلال ذلك على البدائل المطروحة، ويعمل على تنمية إجماع الرأي للوصول إلى قرار شبه نهائي، ثم يقوم أفراد الجماعة بالتصويت أو الاقتراع على هذا القرار، فإذا أجمع أفراد الجماعة على صلاحية القرار، اتخذ هذا القرار وكان نافذاً.

الأساليب الفنية في إتخاذ القرارات الجماعية:

تتعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية تصل إلى أكثر من عشرين طريقة وسنذكر في هذا الفصل أهم ثلاثة طرق وأكثرهم قوة وشيوعاً في الاستخدام.

أولاً: العصف الذهني Brainstorming:

تعتبر طريقة العصف الذهني من أهم وأنجح أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات الجماعية، لأنها تتيح فرصة للجميع لأبداء الرأي وطرح البدائل. وتعني هذه الطريقة أن يقوم المشتركون في الاجتماع أو حلقة النقاش باطلاق العديد من الأفكار والآراء الحرة بسرعة حتى تاتي الفكرة التي تمس القرار أو حل المشكلة. وهذه الأفكار هي عبارة عما يدور في الذهن أو الفكر من آراء ووجهات نظر تطرح على الحاضرين كما هي، وتشتمل على آراء من قبل مدير الاجتماع أو مجموعة من المنسقين دون أن تتعرض لنقد أو اختصار بل تسجل كما طرحها صاحبها.

إن عملية العصف الذهني أو عصف الأفكار هي عبارة عن تبادل للأفكار والآراء، تهدف إلى تكامل الأفكار وتجميل عملية الابتكار والإبداع من خلال نقاش الجماعة، للوصول إلى حلول جماعية فعالة. هذا وقد اقترح لاسلوب العصف الذهني ثلاثة شروط أساسية هي:

١- تشجيع النقاش الحر. بمعني قبول أي فكرة وتسجيلها وعد اعتبارها بعيدة عن موضوع النقاش.

٢- تأييد بناء أفكار الآخرين بعضها مع بعض. بمعني اعتبار هذه الآراء والأفكار للمجموعة بكاملها وليس لشخص واحد فقط.

٣- منع النقد بشتي أنواعه. ويعني ذلك أن الهدف هو تجميع الآراء والأفكار بعضها مع بعض، وعدم تقويم كل فكرة أو رأي على حدة.

ومن خلال هذا الأسلوب وخطواته يمكن التوصل إلى اتخاذ القرار الجماعي أو حل المشكلة المطروحة.

خطوات العصف الذهني:

١/ الحصول على بدائل (١٥-٢٠ دقيقة):

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع، كما تعددت الخبرات كلما ذلك أفضل.
- يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.
- يدعوا القائد الاعضاء لاقتراح بدائل الحل، مع منع النقد ومناقشة البدائل.
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها.
- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحمايتها مع نقد الاخرين.
- الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشتركين.

٢/ تصفية بدائل الحل (٤٠-٥٠ دقيقة):

- شرح معني الحلول وتجميع المتشابه منها في مجموعات.
- تشجيع أقتراحات جديدة.
- استبعاد المستحيل من الحلول.
- يعمل القائد حركة ربط وتشجيع لأفراد الجماعة للمشاركة وملخص للحول.

٣/ اختيار وتحديد خطة العمل (٤٥ دقيقة):

- اختصار عدد اعضاء الجماعة، والابقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزايها وعيوبها.
- اختيار الحل الأكثر مناسبة وتحديد أسلوب تطبيقه.
- يوجه القائد المناقشة لاختيار الحل الأكثر مناسبة.

ثانياً: أسلوب دلفي Delphi:

هذا الأسلوب هو ما يعرف بالاجتماع عن بعد. وتعتمد هذه الطريقة تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع اعضاؤه غير موجودين وجهاً لوجه.ويمر هذا الأسلوب بالخطوات التالية:

١- تحديد المشكلة، وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
٢- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء ذوي الرأي. وكلما كان هناك تنوعاً في الخبرات كلما كان أفضل.
٣- تصميم قائمة أسئلة تحتوى على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها. يلي ذلك ارسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة، طالباً لرأيهم.
٤- تحليل الاجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
٥- أرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
٦- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضاً الخطوة الخامسة.
٧- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

ويلاحظ أن أسلوب دلفي يحتاج إلى وقت طويل انتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير. وعلى هذا يناسب هذا الأسلوب المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل، والتنبؤ طويل الآجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

ثالثاً: أسلوب الجماعة الصورية The Nominal Group:

ويعرف هذا الأسلوب بهذا الأسم لأن تكوين الجماعة يكون صورياً على الورق فقط، حيث لا يوجد شيء فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة. وهذا الأسلوب هو خليط من أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي. وتمر طريقة الجماعة الصورية بالخطوات الآتية:

١- تحديد المشكلة. حيث يقوم المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.
٢- طرح بدائل الحل. يقوم كل عضو من أعضاء الجماعة بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه.
٣- تجميع الحلول والبدائل. ويتم ذلك بواسطة المدير، ويكتب كل واحد بعد الآخر على لوحة أو سبورة ولا تكتب أسماء مع البدائل أو الحلول المطروحة.
٤- مناقشة البدائل المطروحة. يقوم المدير بإدارة ومناقشة الحلو. ويشجع كل الأعضاء على المشاركة في المناقشة، ثم يتم التوصل لعدة بدائل من بين البدائل المطروحة.
٥- الاقتراع على البدائل. يقوم كل عضو من الجماعة بالتصويت على البدائل واضعاً أياها في ترتيب، حيث يعطي رقم (١) لاحسن البدائل، ثم رقم (٢) للذي يليه... وهكذا. وتحدد البدائل المطروحة بخمسة بدائل، ويكون البديل رقم (٥) هو أقلها أهمية.

٦- التوصل إلى قرار نهائي. يقوم المدير بجمع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، والبديل الذي يأخذ أقل الرتب هو أحسن البدائل.

ويلاحظ أن أسلوب الجماعة الصورية يأخذ وقتاً أقل من أسلوب دلفي كما أن هذا الأسلوب يحاول أن يصل إلى إجماع عن طريق الاقتراع، ها بالإضافة إلى استخدامه لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.

إن هذه الأساليب التي أشرنا إليها في عملية اتخاذ القرارات الجماعية تعتبر أساليب عملية، تتيح الفرصة لأكبر عدد من أعضاء الجماعة لطرح أفكارهم والبدائل المختلفة. ومناقشة هذه الأفكار والبدائل بشكل جماعي، ثم يتم التوصل إلى الحل المناسب الذي أجمع عليه المشتركون أو أقرته أغلبيتهم، وبذلك يكون القرار فعالاً وحل المشكلة ناجحاً ومثمراً.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

بصفة عامة فإن القرار الجامعي يفضل عن القرار الفردي إذا توافرت مجموعة من المقومات سبق مناقشتها. ونستعرض الآن لأهم مزايا المشاركة في صنع القرار على النحو التالي:

- تسهم المشاركة في صنع القرار في تدريب وتهيئة صف ثان من المديرين أو صناع القرارات، بدلاً من تركيز السلطة الذي يقترن بمحدودية عدد متخذي القرار وتزايد الضغوط عليهم، وهذا بدوره قد يجعلهم غير أكفاء لصنع القرار.
- توفر المشاركة ينمي جواً من ديمقراطية الإدارة وذلك يسهم بدوره في تهيئة الثقة المتبادلة، العلاقات الإنسانية الطيبة، والشعور الأقوى بالمسئولية.

- يغلب أن تأخذ المجموعة اتجاها وسطاً بين التفاؤل والتشاؤم لاسيما في مرحلة تقييم البدائل. بينما قد يجنح صانع القرار الفرد للمخاطرة أو التحفظ.
- يستطيع المشاركون أن يتفهموا طبيعة وأبعاد الموقف الذي يواجهونه في منظمتهم، إدارتهم أو قسمهم. وباعتبارهم مشاركين في صنع القرار سيكونوا أكثر استعداداً لقبول ما يقضي به من تغيير في أمور مثل إجراءات العمل وساعات العمل..الخ.
- تكامل آراء وتجارب ومعلومات المشاركين في عملية اتخاذ القرار، وللمجموعة طاقة أكبر لتوليد الأفكار.
- كما أن المشاركة في اتخاذ القرار–على ضوء ما تقدم- تساعد على جودة القرار. وهذه الجودة التي تجيء نتاجاً لسلامة مراحل عملية اتخاذ القرار. وبدئل عليها: قبول القرار من المعنيين، سلامة تنفيذه، وتحقيقه للهدف المخطط.

عيوب القرار الجماعي:

برغم مزايا جماعية القرار، إلا أن القرار الجماعي يتصف بمجموعة من العيوب نعرضها على النحو التالي:

- الزيادة النسبية في الوقت والجهد إذا طال النقاش والجدل اتخاذ القرار، فقد تستغرق مداولات المجموعة وقتاً أكثر من اللازم خاصة لو كان عددهم كبيراً.
- قد يسيطر على المجموعة عضو مؤثر عدواني ذو رأي متسلط قد يكون هو المدير أو أحد الأعضاء لكن بشخصية أقوي حتى من شخصية المدير وقد يميل إلى تهديد بعض أو كل الأعضاء تصريحاً ليدفعهم لقبول بديل يراه مناسباً من وجهة نظره الشخصية وبغض النظر عن الموضوعية.
- قد يتحالف عضوان أو أكثر لإسكات رأي مخالف أو لتمرير رأي أو بديل معين لمصلحة شخصية فردية أو جماعية بغض النظر عن مدى جودة القرار.

- قد يمتنع أحد أعضاء مجموعة صنع القرار عن تأييد البديل الأنسب، إما بسبب شخصيته السلبية وقصور ثقته بنفسه أو تأثيراً بتهديد من آخرين، أو لنظرته الشخصية الضيقة عندما يرى أن الأخذ ببديل معين سيؤدي لتغيير يفقده بعض المزايا أو المكانة.
- شيوع المسئولية بين أعضاء فريق صنع القرار. وحيث يتعذر تحديد مدى إسهام كل عضو إيجاباً أو سلباً في عملية اتخاذ القرار.

لا تعني هذه السلبيات عدم الأخذ بأسلوب القرار الجماعي كمبدأ، كما أن اتخاذ القرار جماعياً لا يعني أطلاقاً التشكيك في قدرات المدير. ولكن صعوبات تطبيق مبدأ معين لا تعني إلغاءه، بل تشير لأهمية توفير مقومات نجاحه والقضاء على الأسباب المؤدية إلى فشله.

الفصل التاسع

الرقابة

مقدمة:

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوي إداري. وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس رجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها. والرقابة عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى وضع معايير للأداء يفترض أن تكون موضوعة سلفاً لأوجه النشاطات المختلفة، وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة. فهي الجهاز العصبي للتنظيم لكونها تتعرض لكل خلية من خلاياه تتأثر بها وتؤثر فيها.

مفهوم الرقابة الإدارية:

للرقابة الإدارية مفاهيم متعددة ومتنوعة تختلف في معظمها من حيث درجة التفاصيل، وتتفق في غالبيتها من حيث المحتوى. فمهما اختلفت وتعددت التعريفات للرقابة الإدارية فإنها تكاد تجمع بأن الرقابة الإدارية هي عملية قياس النتائج الفعلية.. مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة (أو النتائج المتوقعة).. وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

تعريف الرقابة:

هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكيد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.

أنواع الرقابة:

١- حسب موقع الرقابة:

١. رقابة داخلية.

٢. رقابة خارجية.

٢- حسب توقيت الرقابة:

١. رقابة سابقة.

٢. رقابة لاحقة.

أ/ الرقابة الداخلية والخارجية:

١/ الرقابة الداخلية:

وتسمي هذه الرقابة أيضاً بالرقابة الذاتية، وهي الدعامة الرئيسية لكل أعمال الرقابة- لأنها تعني قيام وحدات الإدارة نفسها بالرقابة على أنشطتها وأدائها وأي رقيب خارجي لابد أن يعجز عن تقصي كل نواحي القصور وأن يكشف عن أسبابها ما لم تكن وحدات الإدارة نفسها منظمة بالشكل الذي يمكنها من ذلك.

لذا فالاهتمام بالرقابة يجب أن يبدأ بالجهاز الحكومي ذاته، وأن يستهدف تمكين الأجهزة الإدارية من ممارسة الرقابة الذاتية والتعود عليها، وفضلاً عن ذلك فالرقابة الذاتية ميزة هامة، تتمثل في تمكين الأجهزة الإدارية أولاً بأول من تلافي أسباب القصور والتغلب على نواحي الضعف، فالهدف من الرقابة ليس المسألة والعقاب فحسب وإنما التصحيح والتقويم، وهذا ما يجب أن يبدأ ويتم داخل الأجهزة الحكومية ذاتها.

٢/ الرقابة الخارجية:

تمارس الرقابة الخارجية في المملكة العربية السعودية هيئات وأجهزة رقابية متخصصة تتبع مستوي الإدارة العليا (مجلس الوزراء) وعادة تعطي هذه الأجهزة الرقابية الضمانات التي تمكنها من أداء وظيفتها، وتتمتع بدرجة عالية من الاستقلال المالي والإداري وأيضاً فإن العاملين بها يعطون حصانات معينة وصلاحيات كبيرة تمكنهم من الحصول على البيانات والمعلومات التي تكفل قيامهم بمهامهم الرقابية.

وتمارس هذه الأجهزة المتخصصة رقابتها في المجالات المحددة التي تمثل اختصاصها الرقابي في جميع الأجهزة والوحدات الحكومية والمنظمات الخاصة التي تخضع لرقابتها. وفي الحالات التي يكون البناء التنظيمي للحكومة متشعباً وكبيراً، فقد تنظم الأجهزة الرقابية أعمالها، بحيث يحتوى الجهاز على الرقابي على وحداة أو شعب يختص كل منها بمراقبة أعمال وزارة معينة، أو مصالح حكومية من نوع معين، ومثل هذا التقسيم يساعد الجهاز الرقابي المركزي في عملية الرقابة، إذا يمكن من تكوين خبرات متخصصة على درجة عالية من المعرفة بظروف ومشكلات العمل الخاصة بكل نوع من أنواع الأجهزة الحكومية والمنظمات الخاصة، مثل أن ينظم العمل في ديوان المراقبة العامة بالمملكة على أساس تكوني شعب أو أقسام متخصصة في المنشآت الزراعية أو الصناعية أو التجارية أو الخدمية.

ب/ الرقابة السابقة واللاحقة:

١/ الرقابة السابقة:

تخضع الرقابة السابقة نشاطات الإدارة وقراراتها وسلوك موظفيها، لمراجعة وتقويم بعض الأجهزة المتخصصة سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويطلق البعض على هذا النوع من الرقابة المانعة أو الوقائية.

وتهدف الرقابة السابقة إلى ضمان حسن الأداء والتأكد من الالتزامات بنصوص الأنظمة والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة. وقد يتجه البعض إلى قصر الرقابة السابقة على مراقبة الخطة أي مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ، ولكنه حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة السابقة وارداً بل ومرغوباً، مثل ما يتطلبه النقل من بند إلى بند آخر داخل نفس الباب بالميزانية العامة من موافقة الوزير المختص، أو ضرورة موافقة وزير المالية والاقتصاد الوطني قبل نقل الاعتمادات من باب إلى باب أخر بالميزانية، وقد تكون الرقابة السابقة على هذا التصرف قاصرة على إقراره وإجازته وقد تمتد إلى أكثر من ذلك فتشمل فحص مستندات وتقويم معلومات بل والقيام بدراسات من قبل جهة الرقابة للتأكد من سلامة التصرف المطلوب أجازته وإقراره.

ويتضح من ذلك أن هذا النوع من الرقابة يتضمن تقييداً من قبل الجهة الرقابية لحرية تصرف جهة التنفيذ، ويعني هذا تدخل مباشراً في سلطاتها بما يهدف إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع.

ورغم الفوائد العديدة للرقابة السابقة المانعة لوقوع الأخطاء فإنها كثيراً ما تؤدي إلى تأخير الإنجاز بسبب الإجراءات الرقابية الاحتياطية التي تفرضها، وتعدد الجهات التي تمارس التدقيق والفحص وإعادة النظر، ويؤدى هذا في الغالب إلى ضياع الوقت وزيادة في التكاليف وإرهاق للمراجعين. إضافة إلى ذلك فإن الإفراط فيها غالباً ما يشعر الموظفين بعدم ثقة الإدارة بهم أو يؤدي إلى إضعاف روح الخلق والإبداع لديهم، لهذا تظهر أهمية المتابعة اللاحقة كمتمم للرقابة السابقة.

٢/ الرقابة اللاحقة:

في هذا النوع من الرقابة، يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة التنفيذية بعد حدوثها فعلاً فهي تعني بتقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل مما يجعلها ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

وفي ظل الرقابة اللاحقة تمارس وحدات الإدارة العامة صلاحياتها وسلطتها في التصرف قبل التنفيذ وخلاله، فهي وإن استرشدت بالمعايير والأهداف الموضوعة، واستعدت للتقويم الذي سيرد على أدائها بعد انتهائه، إلا أن صلاحيات التصرف تظل بيدها لا بيد الجهات الرقابية كما يلاحظ بالنسبة للرقابة السابقة.

خطوات الرقابة:

تتطلب وظيفة الرقابة القيام بثلاث خطوات أساسية وهي: وضع المعايير، قياس الأداء، وتصحيح الانحرافات. وهذه الخطوات يمكن استخدامها في أي مجال من مجالات الرقابة مثل الرقابة على الأموال، الإجراءات، الروح المعنوية، وجودة المنتجات، الخ...

أولاً: وضع المعايير:

من المنطقي أن أول خطوة في عملية الرقابة هي وضع الخطط. لأن الخطط تختلف في درجة تفاصيلها وتعقيدها، ونظراً لأن المديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شيء فإنه يجب أن توضع معايير. والمعيار هو نموذج أو مستوي الأداء المرغوب تحقيقه. وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل جودة المنتج، الأرباح المكتسبة، المصاريف المستحقة، معدل الإنتاج المرفوض، عدد شكاوي العملاء، ونسبة الغياب، والمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء. ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى نوعين: معايير كمية ومعايير نوعية.

١/ المعايير الكمية: Quantitative

وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل النقود، الوقت، النسب، الأوزان، والمسافة، وغيرها. وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة.

٢/ المعايير النوعية: Quantitative Standards

من الواضح أنه يصعب قياس كل أنشطة المشروع بصورة كمية فليست كل المعايير يمكن التعبير عنها بالوقت، هي معايير شخصية. ومثال ذلك يتوقع من كل العالمين أن يكنوا الولاء للمشروع، أن يعتبروا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بتعاون وفعالية، وأن يظهروا بمظهر نظيف. وفي كل التعاملات مع المستهلك، يجب على الموظفين أن يظهروا مشاعر إيجابية نحوه ويعملوا على إخفاء مشاعر العداء. وكل هذه المعايير شخصية يختلف تقييمها في شخص إلى آخر فقد يقوم مديرون بالتقييم، ويتضح أن لهم آراء مختلفة حلو خصائص الولاء، التعاون، المظهر النظيف، أو المشاعر الإيجابية، مما ينتج عنه نتائج تقييم مختلفة، وبالتالي يصعب تطبيقها. ومن الأنشطة التي يصعب وضع معايير كمية لها نشاط إدارة البحوث. فإذا فرضنا أن شركتين قد قررتا أن تدخل في مجال انتاج الحلوي. ترى إدارة الشركة (أ) أن هدفها هو تسويق الحلوى للشريحة التسويقية من المستهلكين التي تتصف بالدخل المتوسط، وعدم التركيز على قيمة الحلوى الغذائية، أو مدى تأثيرها على الصحة، والاهتمام بالسعر. فقد تضع إدارة الشركة في هذه الحالة مستوي متوسطاً أو منخفضاً من الجودة.

أما الشركة (ب) فهي تختار الشريحة التسويقية التي يتصف فيها المستهلكون بالتميز والتفضيل لأطعمة معينة بالتركيز على القيمة الغذائية وعدم الاهتمام النسبي بالسعر فمن المحتمل أن تقرر الإدارة في هذه الشريحة أن جودة الحلوى يجب أن تكون

عالية أو عالية جداً. وفي كل من الشركتين فإن المعيار الكلي للمنتج يحدد الإرشادات للمعايير الأخرى في أمور مثل مكونات المنتج، العمليات الإنتاجية، أو عمليات التوزيع.

ثانياً: قياس الأداء:

والخطوة الثانية من خطوات الرقابة هي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري- فمعيار الآداء الذي تم وضعه في الخطوة الأولي لا يخدم أي غرض إلا إذا قورن بالآداء الفعلي. فإذا وضع معيار لتكلفة الوحدة ومقداره ١٠ جنيه. فهذا المعيار لا قيمة له إذا لم يتم قياس التكلفة الفعلية للوحدة بعد الإنتاج. فإذا فرضنا أن التكلفة الفعلية ١٢ جنيه، فبمقارنة التكلفة المعيارية مع التكلفة الفعلية نجد أنحرافاً قدرة +٢ جنيه. وهذا بدوره يتطلب إجراءاً تصحيحياً (الخطوة الثالثة في الرقابة) فقياس الأداء يساعد المدير على اكتشاف الانحراف إذا وجد.

ومن الناحية المثالية، يجب أن توضع المعايير لكل أنشطة المشروع. وإن كل نشاط يجب قياسه ومقارنته بالمعيار الموضوع. ومع ذلك فمن الناحية العملية، فإنه يستحيل اقتصادياً أن نقيس أداء كل شيء في المشروع وإلا كانت تكاليف الرقابة أكبر بكثير من الفوائد التي تعود على المشروع منها. ومن أمثلة الرقابة الإستراتيجية: الدخل، التكاليف، المخزون، جودة المنتج، الغياب، والأمن.

ثالثاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الثالثة من خطوات الرقابة بعد وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري. فإذا تبين من المقارنة وجود انحراف ما فيجب تحليله واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويلاحظ أن جزءاً كبيراً من وظيفة المدير تقوم على محاولته تصحيح ما يظهر من أخطاء في العمل.

وقد يتكلف تصحيح الأخطاء اتخاذ إجراءات بسيطة مثل ضبط آلة أو إعطاء تعليمات للعاملين عن كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة. وقد يتضمن تصحيح الانحرافات اتخاذ إجراءات في غاية التعقيد مثل محاولة تحويل المشروع الخاسر إلى مشروع يحقق أرباحاً. من السهل اكتشاف أن رقم المبيعات الفعلي أقل من التقديري (المعياري)، أو أن التكاليف تزيد عن ما هو مقرر في الميزانية، ولكن تصحيح هذه الانحرافات غالباً ما يكون في غاية الصعوبة.

ومن المفروض أن الخطط تتضمن الإجراءات التصحيحية. فالقاعدة وهي أبسط أنواع الخطط يمكن أن تكتب لتشمل الإجراء التصحيحي في حالة الانحراف عن القاعدة. فقد تضع الإدارة قاعدة تقرر أنه يجب تفتيش الحقائب التي يحملها العاملون قبل مغادرة المصنع. وسوف يترتب على عدم السماح بالتفتيش مصادرة الحقيبة لتفتيشها وإنهاء خدمة العمل. وهذه القاعدة تتضمن إجراءً تصحيحياً في حالة مخالفة القاعدة وهو المصادرة وفصل العامل. والسياسات- وهي شكل أخر من الخطط- قد تتضمن أيضاً إجراءات تصحيحية فمثلاً قد تقرر السياسة الآتي "عندما يتجاوز العملي تسعين يوماً في سداد مديونياته، لا يسمح له بأي ائتمان إضافي حتى يتم مراجعة ملفه". وفي هذه الحالة فإن جزءاً من الإجراء التصحيحي مكتوب في السياسة (عدم السماح بائتمان إضافي) وجزء أخر يترك لتقدير الإدارة (مراجعة الملف). وبالرغم من ملاءمة وبساطة كتابه الإجراءات التصحيحية أثناء إعداد الخطط فإنها يجب أن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يراعي دائماً دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالباً ما تكتب الإجراءات التصحيحية في صلب الخطط بالنسبة للموقف الروتينية المتوقع حدوثها مثل الغياب، تعطل الآلة، والأداء غير المرضي للعامل.

خصائص الرقابة الإيجابية الفعالة:

من أهم الخصائص التي تميز الرقابة الجيدة (الإيجابية) ما يلي:

١- الرقابة المستمرة التي تعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسئولة في الوقت المناسب بما يمكن الأخيرة من تصحيح مسار لتنفيذ لمنع وقوع الخطأ مستقبلاً.

٢- الرقابة الاقتصادية الفعالة، فالمدير الذي يبذل جهداً كبيراً في اكتشافه سبب خطأ بسيط بما قد يعطل من العمل ويزيد من التكلفة بشكل كبير لا يقوم حقيقة برقابة فعالة وإنما يضفي على العملية الرقابية تعقيداً تصبح معه غير اقتصادية حيث تزيد تكلفة القيام بها عن عائدها في صورة منع أو تقليل حدوث أخطاء لها تكلفة معينة.

٣- الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها، ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، وحتى وإن افتقر هذا التوقع للدقة الكاملة فهو أفضل من عدم التوقع على الإطلاق. وكثير من الأساليب الرياضية متاحة اليوم ويمكن استخدامها في توقع الأخطاء.

٤- الرقابة التي تميز بين الأخطاء، وتركز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسيمة غير المقبولة وكيفية معالجتها.

٥- الرقابة المرنة، فالمعايير المستخدمة في الرقابة يجب أن تتميز بالمرونة الكافية، بحيث تتغير إذا تغيرت ظروف التنفيذ بشكل لم يكن متوقعاً عند التخطيط ووضع هذه المعايير.

الفصل العاشر

الاتصال

مفهوم الاتصال:

أن الاتصال بين شخص وآخر أو رئيس ومرؤوسه أو القائد وأتباعه يعتبر من أهم العمليات الضرورية للنشاط الإنساني، كما أن الاتصال يعتبر أيضاً من أهم العمليات الضرورية لعمل الإدارة، إذ أنه دون الاتصال لا يمكن أن تستمر المنظمة.

إذ أنه عنصر هام من عناصر التوجيه فهو يربط بين كافة أفراد القوى العاملة كما يربط بين مختلف أقسام المشروع في وحدة واحدة متكاملة لتحقيق أهداف مشتركة.

مصطلح الاتصال بشكل عام:

يعتبر مصطلح الاتصال المصطلح الرئيسي الذي يمثل النشاط الأساسي الذي تندرج تحته كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والإعلاني، فهو العملية الرئيسية التي يمكن أن تنطوي بداخلها عملية فرعية أو أوجه نشاط متنوعة قد تختلف من حيث أنها عمليات اتصال بأفراد معينين ومن هذه الأنشطة:

- الإعلام.
- المعلومات.
- الدعاية.
- الإعلان.
- العلاقات العامة.

حيث تستهدف كل منها تحقيق غايات وأهداف معينة في مجالات متنوعة قد تختلف من غايات وأهداف أوجه النشاط الأخرى، إلا أن المتغير الرئيسي الذي يربطها، كونها عمليات إتصال تستخدم فنون الاتصال ووسائله وتقنياته في تحقيق أهدافها.

عن كلمة الاتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعني عام أو شائع أو يذيع عن طريق المشاركة، فنحن عندما نتصل نعمل على إقامة مشاركة مع طرف آخر في المعلومات والأفكار والاتجاهات، وتحمل باللغة العربية المعني نفسه حيث تشير إلى إقامة الصلة بين أطراف عملية الاتصال.

وتعددت تعريفات الاتصال فبعض الكتاب يعالجون تعريفاتهم من منطلق إرسال واستقبال المعلومات، حيث أن الأفراد يزاولون عملية الاتصال، عندما يتحدثون معاً أو يكتبون إلى بعضهم، بمعين أكثر شمولاً أن عملية الاتصال تتضمن الكثير من المشاركة في الأفكار والمعاني والمعلومات من خلال الكلمات أو الرسائل، وبالتالي يختلف التعريف إلى حد ما لدى السلوكيين بالمقارنة بعلماء الاجتماع.

ويتم الاتصال بكافة الوسائل سواء بالألفاظ، كتابة أو شفاهة، أو بالإيمامات وبتعبيرات الوجه كالابتسامة والشاشة أو العبوس، وغيرها، وحتى الصمت أحياناً يشير على نوع من الاتصال، فهو ينقل شيئاً إلى الغير، ومن ذلك يعرف إليوت جاك الاتصال بأنه يشمل مجموع المشاعر والاتجاهات والرغبات المنقولة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة وسواء بقصد أو بدون قصد.

يمكن تعريف الاتصال بأنه نقل معلومات محددة ومفهومة من شخص إلى آخر، ومن ثم فهي تتضمن قيام فرد بنقل هذه المعلومات بهدف توصيلها إلى فرد آخر بطريقة مفهومة حتى يتمكن هذا الآخر من تنفيذ مضمونها بالطريقة المطلوبة. وقد يتم هذا الانفصال بين فرد وآخر، أو بين فرد ومجموعة، وبين مجموعة ومجموعة أخرى عبر خطوط المنظمة وتقسيماتها الإدارية ومستوياتها المختلفة.

وتعني المعلومات المشار إليها في التعريف السابق. البيانات والحقائق والأفكار والآراء والاستفسارات والشكاوى والرغبات والمواقف، والاتجاهات والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها للإبقاء على حياة المنظمة ونموها وتقدمها، وازدهارها في المجتمع.

يعني عملية نقل معلومات متباينة بطرق مختلفة بين الأفراد في المشروع أو المنظمة (الاتصالات الخارجية)، أو بين هؤلاء بغرض تحقيق أهداف محددة، وهذا يعني أن تكون لعملية الاتصال مردود محدد أو نتيجة معنية Feed Back.

عملية الاتصال:

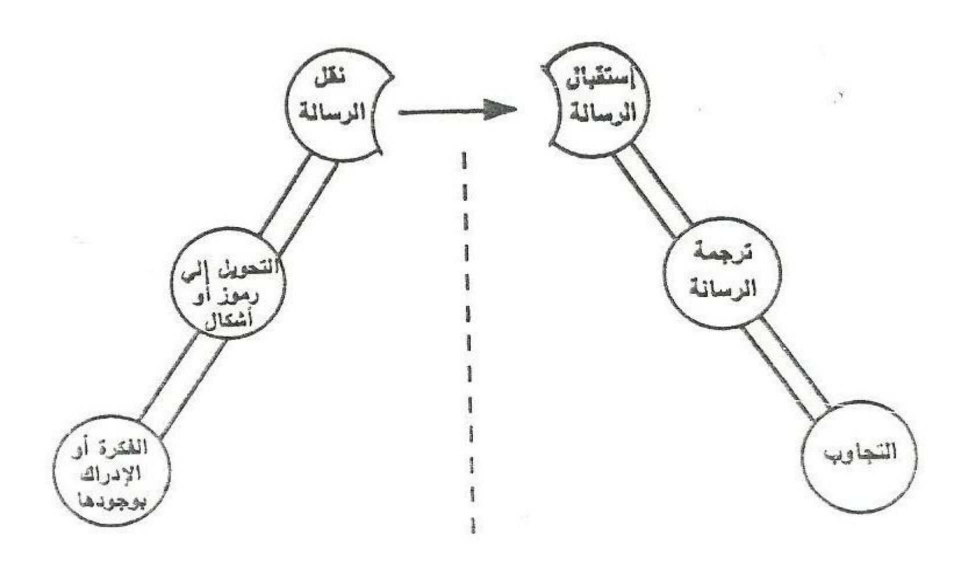
من العرض السابق لمفهوم الاتصال يمكن القول بأن عملية الاتصال في المشروعات أو المنظمات تتكون من عدة عناصر أو مقاومات يرتبط كل منها بالآخر إرتباطاً متلازماً، وقد تعتبر هذه المقومات مراحل ترتبط كل مرحلة منها ارتباطاً مادياً وتتكامل هذه المراحل عندما يتم إجراء النتيجة أو النتائج المترتبة على مسيرتها وانسيابها انسياباً فعالاً.

ويمكن حصر هذه العناصر أو تلك المقومات في ستة عناصر هي:

١- التكفير أو الإدراك بوجود أمر أو شيء يتعين نقله إلى شخص آخر.
٢- تحويل هذا الأمر أو ذلك الشيء إلى كلمات أو رموز أو أشكال.
٣- نقل هذه الكلمات أو تلك الرموز أو الأشكال إلى شخص آخر.
٤- استقبال الطرف الآخر لهذه الكلمات أو الرموز أو الأشكال إلى شخص أخر.
٥- ترجمة هذا الطرف الأخير لفهم وتفسير هذه الكلمات أو الرموز أو الأشكال كخطوة للاستجابة لوضعها موضع التنفيذ.
٦- الاستجابة من هذا الطرف لتنفيذ المطلوب.

ويظهر الشكل التالي مقومات عملية الاتصال:

عملية الاتصال



ومن العرض السابق لعملية الاتصال ومقوماتها نصل إلى مكونات عملية الاتصال.

مكونات عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر رئيسية والتي يتم التعرض إليها بإيجاز كما يلي:

أولاً: المصدر

ويرى الكتاب أنه بعد أن يحدد المصدر (مصدر الرسالة) هدفه من الاتصال ويبدأ عملية الاتصال فإن هناك عدة شروط تحدد فاعلية عملية الاتصال ولذلك فإن نجاح الاتصال سوف يتوقف على توافر الأربع شروط الآتية:

١/ مهارات الاتصال عند المصدر:

وفي هذا الصدد يجب توافر خمس مهارات أساسية للاتصال بالنسبة للمصدر على النحو التالي:

١. مهارتان متصلتان بوضع الفكرة في كودها: الكتابة والتحديث.
٢. مهارتان متصلتان بفك الفكرة أو الكود وهما: القراءة والاستماع.
٣. المهارة العامة: هي المقدرة على الوزن: أي وزن الأمور أو التفكير.

٢/ إتجاهات المصدر:

ويرى برلو أنه على المهتمين بدراسة تأثير الاتصال أن يحددوا منذ البداية اتجاهات المصدر نحو ثلاثة أشياء هي:

اتجاهات المصدر:

ويرى برلو أنه على المهتمين بدراسة تأثير الاتصال أن يحددوا منذ البداية إتجاهات المصدر نحو الثلاثة أشياء هي:

أ/ إتجاهات المصدر نحو نفسه:

فإذا كان اتجاه المصدر نحو نفسه سلبياً، فمن المحتمل أن يؤثر ذلك التقسيم السلبي للذات على الرسالة التي يصنعها وعلى تأثيرها، بينما العكس إذا كان إتجاه المصدر نحو نفسه إيجابياً ويعتقد أنه محبوب، فقد يجعله هذا الاعتقاد ناجحاً لثقته بنفسه.

ب/ إتجاهات المصدر نحو الموضوع:

وفي هذا الصدد يلاحظ أن بعض الشركات ترفض ترشيح شخصي معين لشغل وظيفة معينة ما لم تتأكد من أنه يؤمن بتلك الوظيفة وإن إتجاهه نحوها إيجابي.

ج/ اتجاهات المصدر نحو المتلقي:

ويؤثر اتجاه المصدر نحو المتلقي على قدرة مصدر الاتصال.

٣/ مستوي معرفة المصدر:

من المعلوم أن قدر المعرفة التي لدي المصدر عن الموضوع أو الرسالة يؤثر على الرسالة ودرجة تلقيها واستيعاب المتلقي لها.

٤/ النظام الاجتماعي والثقافي:

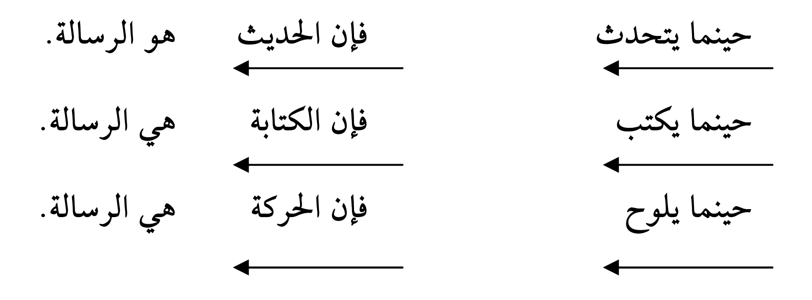
ويتأثر بالقائم بالاتصال بمركزه في النظام الاجتماعي والثقافي، إذ أن مركز المصدر في النظام الاجتماعي والثقافي سوف يؤثر على سلوكه الشخصي بشكل عام.

ثانياً: المتلقي

ويشكل المتلقي العنصر الثاني من عناصر عملية الاتصال وينطبق عليه ما سبق ذكره عن المصدر، ويعتبر المتلقي أهم حلقة في عملية الاتصال، لأنه إذا لم يصل المصدر إلى المتلقي بالرسالة يصبح وكأنه يتحدث إلى نفسه.

ثالثاً: الرسالة

وتعتبر الرسالة هي النتاج المادي للمصدر الذي يضع فكره في كود كالآتي:



رابعاً: الوسيلة

إن الوسيلة هي القناة التي تحمل الرسالة إلى المتلقي وهناك أنواع من الوسائل وسف يتم التعرض إلى وسائل الاتصال أو قنواته في جزء لاحق.

خامساً: رجع الصدى

ويعني رجع الصدى رد المتلقي على رسالة المصدر الذي قد يستخدمه الأخير لتعديل رسالته التالية.

وظائف الاتصال:

من العرض السابق لمفهوم الاتصال، وعناصر عملية الاتصال ومكوناتها، يمكن القول بأن هناك وظائف عليمة الاتصال من شأنها تحقيق النتائج المرجوة من تلك العملية وتتبلور وظائف الاتصال بشكل عام فيما يلي:

١/ إبلاغ الرسالة إلى الجانب الأخر: Informing

وهذا معناه ضرورة تحقيق التفاعل بين شخصين عن طريق قيام الطرف الأول بنقل رسالة إلى الطرف الثاني تحمل كلمات معينة أو معاني محددة، أو أرقاماً، أو رموزا إلى غير ذلك مما سبق الإشارة إليه، ولكي تكون الرسالة فعالة، يجب أن يكون المرسل على دارية تامة بمقدرات الطرف الآخر على استيعاب محتوى الرسالة ومعناها، والهدف الذي يجب أن يتحقق عند وضعها موضع التنفيذ.

وبذلك يجب على مرسل الرسالة اختيار الكلمات المناسبة، ووضعها في المكان المناسب، ونقلها للمرسل إليه في الوقت المناسب، وذلك للتسهيل على المرسل إليه عملية الفهم والتفسير ومساعدته على تنفيذ مضمون الرسالة وتحقيق الهدف منها.

٢/ الإقناع: Persuasion

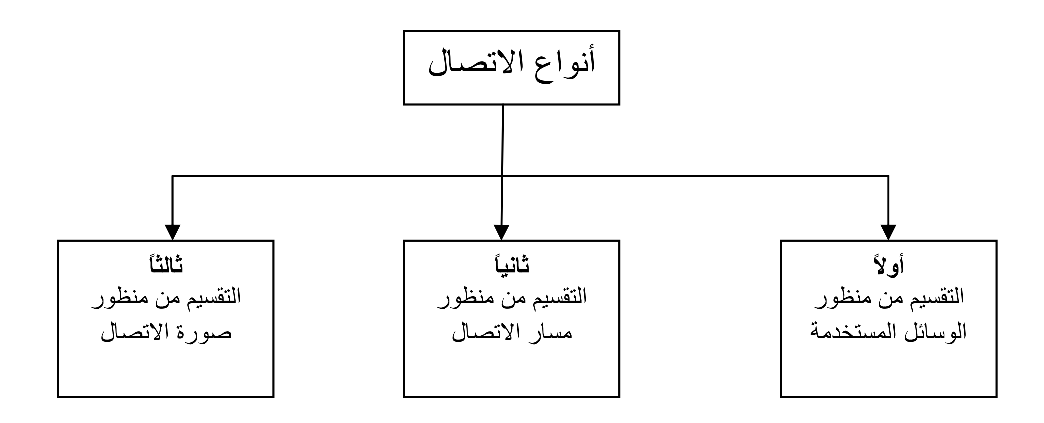
وتعني هذه الوظيفة من وظائف الاتصال قيام الفرد المرسل للمعلومات بإقناع أو حث أو استمالة الفرد الآخر على وضع مضمون الرسالة والمعلومات التي تحتويها موضع التنفيذ بأسلوب أو طريقة تؤدي إلى تحقيق الإدارة لأهدافها. وهذا معناه أن يكون المطلوب تنفيذه محدداً ومفهوماً، ومن الممكن وضعه موضع التنفيذ، حتى يكون مسار الاتصال سهلا ومحققا للنتائج المرجوة في الوقت المحدد وبشكل فعال.

٣/ المبادرة لتنفيذ المطلوب: Initiation of Action

وتعكس هذه الوظيفة الغرض من الاتصال وهو الذي يتمثل في تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع، لأن المعلومات المنقولة أو الرموز المستخدمة لا تحقق الهدف منها إلا بترجمتها إلى أفعال أو أعمال عن طريق وضعها موضع التنفيذ.

أنواع الاتصال:

تعددت التقسيمات المختلفة لأنواع الاتصال وفيما يلي تجمعه لهذه التقسيمات من حيث منظور كل تقسيم:



أولاً: تقسيم الاتصال من منظر الوسائل المستخدمة:

وفي هذا الصدد يقسم الدارسون الاتصال من منظور الوسائل المستخدمة إل نوعين من الاتصال هما:

١ - الاتصال اللفظي:

وهذا النوع من الاتصال هو النوع الذي يتم فيه استخدام اللفظ كوسيلة تمكن المرسل من نقل رسالة إلى المستقبل سواء مكتوبة أم غير مكتوبة كالمذكرات والخطابات والتقارير والكتب والمحادثات التليفونية والمناقشات والندوات.

٢ - الاتصال غير اللفظي:

وهو عبارة عن تعبيرات منظمة تشير إلى مجموعة معاني يستخدمها الإنسان أو قد يقصدها في تعاملاته مع الآخرين. ومن أنواعه لغة الصمت، والتعبيرات الحسية والفسيولوجية، كاصفرار الوجه أو تصبب العرق، والتعبيرات الحركية واللغة الرمزية، والإشارات مثل إيماءات الرأس التي تعني الموافقة أو الرفض.

ثانياً: تقسيم الاتصال من منظور مساره

وينقسم الاتصال من منظور مساره إلى نوعين هما:

١/ الاتصال الرسمي: Formal Communication Channel

ويتم الاتصال الرسمي داخل قنوات محددة رسمياً وبأي صورة، أي أنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في أي منظمة أو منشأة بالطرق الرسمية المتفق عليها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، أي شبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتحديد كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل.

٢/ الاتصال غير رسمي:informal communication channel

ويعتبر الاتصال غير رسمي نوع من أنواع الاتصال يتم بسبب تواجد المصالح الفردية للعاملين، وتكون الاتصالات غير الرسمية عادة سريعة وتلقائية أو طبيعية كما انه يوثق بها و تصدق بسرعة.

ويظهر الاتصال غير الرسمي غالبية المنظمات،كما انه أحياناً يفيد في سرعة تبادل المعلومات الأزمة لتنفيذ الإعمال. علي أن خطورة الاتصال غير الرسمي تمكن في احتمال تحريف رسالة المنقولة، وهذه يتطلب من المدير أدرك حقيقة وجود اتصال غير رسمي في المنظمة واستخدامها في استكمال وتدعيم الاتصالات الرسمية.

ثالثاً: تقسيم الاتصال من منظور صورة الاتصال

وينقسم الاتصال من هذا المنظور إلى نوعين وهما الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي.

١/ الاتصال الشفهي:

ويتضمن الاتصال الشفهي عملية الاتصال المباشر وعملية الاتصال غير المباشر، ويتضمن الاتصال المباشر الاتصال الشخصي والاتصال الجمعي وهو عبارة عن اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل وإتجاهاته، كما يعرفه بعض الكتاب بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخيار التي تتم بين الأشخاص دون وجود قنوات أو عوامل وسيطة.

أما النوع الثاني من الاتصال الشفهي، وهو الاتصال غير المباشر، فيتم فيه استخدام وسائل وسيطة في نقل الرسالة المعطاة من المرسل وقد تكون هذه الوسيلة عهبارة عن التلفيون أو الأجهزة اللاسلكية، أو أي وسيلة أخرى من وسائل المخاطبة الداخلية والعامة.

٢/ الاتصال الكتابي:

وتنشأ الحاجة لمزاولة الاتصال في صورة مكتوبة لعدة أسباب يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

١. ضيق وقت المسئولين للتعامل وجها إلى وجه مع المرؤوسين.
٢. عدم توافر إمكانية القيام بالاتصال الشفهي.
٣. إمكانية حفظها كسجلات أو مراجع للاستنارة بها في المستقبل.
٤. اتصافها بالدقة في التعبير عما يتصف به الاتصال الشفهي.
٥. صعوبة نقل الرسالة بصورة شفهية لإرتباطها بحقائق يلزم كتابتها.
٦. اللوائح والنظم الخاصة بالمنظمة.
٧. الأثر القانوني في حالة وجود نزاعات تستوجب وجود براهين أو أدلة مكتوبة.
٨. تؤدي في بعض الأحيان إلى توفير في الوقت والتكاليف ومن صور الاتصال المكتوب والشائع استدامها التعليمات والأوامر المكتوبة، ولوحات الإعلانات والنشرات، والمجلات التي تصدرها المنظمات، والرسائل الخاصة، وبيان الأجور والمرتبات، والأدلة والكتيبات، وأرفف المعلومات، والتقارير السنوية، ومطبوعات النقابات، ونظم الاقتراحات والشكاوي.

قنوات الاتصال:

من أهم مسئوليات المديرين التوصل إلى نظام الاتصال الفعال لأن اتصال الإدارة مع مرؤوسيها هي الوسيلة التي توجه بها جهودها ووضع الأهداف الخاصة بالمنظمة موضع التنفيذ ومن ثم فإن نظام الاتصال من شأنه أن يمر بقنوات أو مسارات عبر مسئوليات المنظمة بطريقة شاملة ومتكاملة لإحراز النتائج المرجوة.

وتطبيقاً لما تم عرضه في الأجزاء السابقة يمكن القول بأن قنوات الاتصال تتضمن من الناحية التطبيقية مسارين مختلفين هما:

أ. الاتصال الرسمي.
ب. الاتصال غير الرسمي.

أ/ الاتصال الرسمي:

يوجد في كل منظمة شبكة اتصالات رسمية بأنواعها المختلفة سواء كانت رأسية أو أفقية يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، وذلك بهدف تحديد كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل. ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات، والأوامر إلى المرؤوسين. والتعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة، إضافة إلى دراسة المشاكل المرتبطة بالعاملين في المنظمة.

ويمكن تمييز الخطوط أو القنوات التالية للاتصال من خلال التنظيم الرسمي في الأنواع الآتية:

١/ الاتصال الصاعد: Upward Communication

وتتجه في هذه القناة من قنوات الاتصال المعلومات في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وغيرها من أسفل إلى أعلي، أي من أفراد القوي العاملة في مواقع التنفيذ إلى المستويات الإدارية، وذلك لمعاونة الإدارة على تقييم مدي فاعلية تنفيذ القرارات والتعليمات التي أصدرتها، وكذلك لتصبح تلك المعلومات أساساً لإصدار تعليمات وأوامر جديدة.

ومن ناحية أخرى يمكن عن طريق هذه المعلومات الصاعدة أن تتمكن الإدارة من الوقف على وجهات نظر المرؤوسين ومشكلاتهم وتفاعلاتهم وأحاسيسهم ورغباتهم

نحو المنظمة ونحو الرؤساء ونحو العمل بصفة عامة ونحو القرارات التي تصدرها الإدارة وتفسيرهم لها وسلوكهم كرد فعل لهذه القرارات.

٢/ *الاتصال الهابط:* *Downward Communication*

ويناسب هذا النوع من الاتصال المفاهيم التقليدية في السلوك التنظيمي حيث تنساب السلطة من أعلي إلى أسفل أي من المستويات الإدارية إلى مستويات التنفيذ في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات، وعلى ذلك يعتبر التسلسل التنظيمي بالمنظمة من أهم العوامل التي تحكم وتحرك الرسالة في المنظمة فيما يتعلق بالاتجاه الرأسي الهابط.

وتتوقف قنوات الاتصال بشكل عام على حجم المنظمة، وطبيعة العمل، والمسئولية التي تضطلع بها، والظروف البيئية المحيطة.

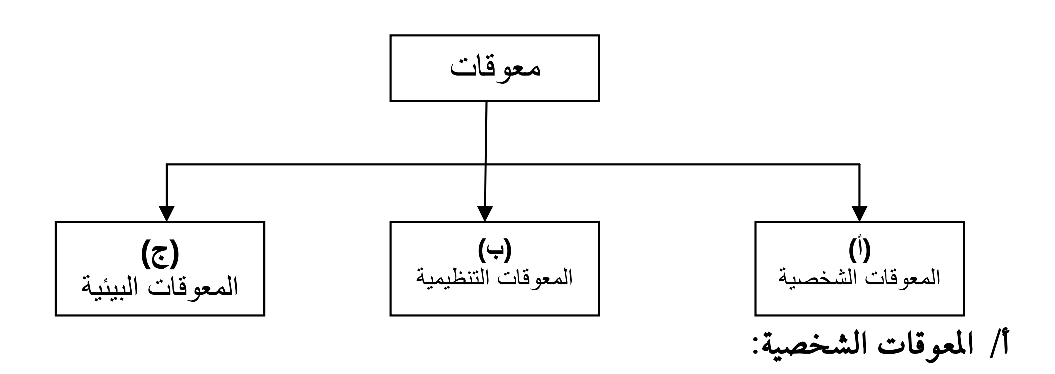
٣/ *الاتصال الجانبي أو العرضي:* *Lateral Communication*

ويطلق عليه بعض الكتاب الاتصال الأفقي، فإذا كان الاتجاه الرأسي للإتصال يأخذ مساراً من أعلي إلى أسفل، وبالعكس حسب كونه اتصال هابط.

معوقات الاتصال:

سبقت الإشارة إلى أن الاتصال يعني نقل المعلومات من شخص إلى آخر عبر خطوط المنظمة، ويتعين أن يتم نقل هذه المعلومات بطريقة سهلة وميسرة ومفهومة من جانب المرسل والمستقبل، ولا شك أن هذه العملية قد لا تتم بالصورة المطلوبة، ومن ثم تنشأ معوقات تحول دون تحقيق النتائج المرجوة من الاتصال.

ولقد تم تصنيف معوقات الاتصال في ثلاث مجموعات رئيسية بيانها كما يلي وسوف يتم التعرض لكل مجموعة على حدة بإيجاز.



أ/ المعوقات الشخصية:

وهي معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين في المنظمة ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل، وهي تؤدي إلى حدوث أثار عكسية بسبب الاختلافات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهم عملية الاتصال ومن أهم المعوقات الشخصية ما يلي:

١/ تباين الأفراد:

إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للموقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردياً والبيئية، مما يؤدي إلى إختلاف المعاني التي يعطونها إلى الأشياء.

٢/ الاتجاهات السلبية:

وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه وتجاه الموضوع، وتجاه المستقبل، وتتبلور هذه الاتجاهات السلبية في آراء تعبر عن وجهة نظر غير مرضية نحو المرسل أو الموضوع أو المستقبل.

٣/ القصور في المهارات:

فمن المعروف أن الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة...الخ.

٤/ تشويه وتحريف المعلومات سواء عن قصد أو غير قصد:

وهذا التشويه والتحريف يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه، لأن التشويه عبارة عن عمل مقصود يهدف إلى الوصول إلى نتائج تخالف أهداف التنظيم الرسمي.

٥/ سوء العلاقات بين الأفراد:

وهذا يؤدي إلى تشويه المعلومات المتبادلة ونقصها وعدم انسيابها بسهولة ويسر، وكذلك عدم التفاعل بين الأفراد.

ب/ المعوقات التنظيمية:

يوضح الشكل التنظيمي للمنظمة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة، وإنسياب السلطة، والمسئولية، وخطوط الاتصال بين العاملين، وكذلك يوضح مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، ولذلك فعدم وجود هيكل تنظيمي أو وجود هيكل تنظيمي ضعيف يعتبر من أهم معوقات عملية الاتصال الفعال ومن هذه **المعوقات ما يلي:**

١- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الإختصاصات والسلطات والمسئوليات.

٢- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي الموجود من حيث عدد المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى تشويه وترشيح المعلومات وبالتالي يؤدي إلى عدم كفاءة عملية الاتصال.

٣- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة تجاه الاتصال.

٤- عدم وجود إدارة متخصصة للمعلومات أو القصور فيها يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتنسيقها وتصنيفها وتوزيعها بحيث تساعد في رفع كفاءة عملية الاتصال.

٥- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المستمرة. بما يؤدي إلى عدم توفير المناخ الملائم للاتصال الجيد، بالإضافة إلى أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

٦- التداخل بين التنفيذ والاستشارة، والنزاع بينهم.

ج/ المعوقات البيئية:

ويتبلور هذا النوع من المعوقات في المعوقات الناجمة ع المؤثرات البيئية الخارجة على المنظمة، باعتبارها نظام مفتوح يتفاعل ويتأثر بدوره بظروف البيئة المحيطة به. ويمكن إيجاز المعوقات البيئة فيما يلي:

ا/ اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها:

فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما هي مدلولات تل الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش بها.

٢/ الموقع الجغرافي:

إن بعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب مما يسبب تأخير الأعمال ويزيد الضغط على وسائل الاتصال المختلفة.

٣/ عدم كفاءة أدوات الاتصال:

بحيث لا تستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين واقع إتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ، أن هذه المشكلة يمكن التغلب عليها حاليا بتوافر التقنيات الحديثة للاتصال.

٤/ الإفراط في طلب البيانات:

من قبل أجهزة الرقابة المختلفة مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة وتعطيلها. ومن ناحية أخرى تؤدي إلى انشغال القيادة الإدارية في المنشأة عن ممارسة العلاقات الإنسانية بالاتصال المباشر مع الأفراد.

٥/ عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة:

يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال بينهم، فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدي إلى ممارسة عملية الاتصال الفعال.

وبعد الانتهاء من معوقات الاتصال يظهر سؤال مؤداه:

ما هي مقومات الاتصال الفعال؟

للإجابة على هذا التساؤل نتقل إلى الجزء التالي وهو مقومات الاتصال الفعال.

مقومات الاتصال الفعال:

وفي ضوء العرض السابق لمعوقات الاتصال مما يؤثر على تحقيق فعالية نظام الاتصال وبالتالي عدم تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التي تسعي إليها ومن ثم يجب عليها توفير نظام فعال لاتصال يركز على المقومات الآتية:

١- إيمان الإدارة ومقدرتها على وضع نظام اتصال في ضوء أهداف محددة مسبقاً وخطة عمل جيدة، بحيث يغطي هذا النظام بقنواته المستويات الإدارية المختلفة.
٢- توفير المعلومات المطلوب نقلها من فرد إلى آخر وتعني الدقة في وضع اللفظ المناسب في مكانه المناسب حتى تؤدي المعني أو القصد المطلوب، وهذا يتطلب توافر قدرات محددة لدي المرسل في استخدام اللغة بصفة عامة واللغة الإدارية بشكل خاص.
٣- دراسة قدرات الأفراد الذين يتوقع استقبالهم للمعلومات المرسلة إليهم وتتمثل هذه القدرات أساساً في النواحي العلمية والفنية والسلوكية أو النفسية. فالاتصال الفعال هو الذي يتف مع إدراكات الفرد والمعاني التي تتلائم مع خبراته واعتقاداته.
٤- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من جانب المرسل مع التعرف على الظروف العملية والبيئية التي تحيط بمستقبل الرسالة لضمان قبول لها وتنفيذه لمضمونها.
٥- وضوح الهدف من الرسالة وضوحاً يتناسب مع المعاني المستخدمة، فقد يحتاج الأمر إلى شرح وتطويل لضمان وضوح الهدف المطلوب من تنفيذها، أو العكس يتطلب الأمر الايجاز.
٦- ضرورة توفير لغة مشتركة في عملية نقل المعلومات وبصفة خاصة في المشروعات التي تستخدم مصطلحات فنية أو حديثة، وفي هذه الحالة يجب تطوير

قدرات ومهارات العاملين وكفاءتهم في استخدام هذه اللغة وتدريبهم على استيعاب مضمونها، وكيفية التخاطب بها في وظائفهم وأعمالهم.

٧- تطبيق مبدأ المشاركة في رسم سياسة ونظام الاتصال بالمنظمة والمشاركة من جانب العاملين مما يساعد على رفع الروح المعنوية، وتوفير الثقة والطمأنينة في نفوسهم مما يساعد على إزالة الخوف والقلق والشك والجمود في نقل المعلومات إلى رؤسائهم في الإدارة.

الفصل الحادي عشر

وظائف المشروع

أولاً: وظائف المنشآت:

هناك أنشطة غير الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجه ورقابة وهي وظائف المنشأة ينبغي على كل منشأة أعمال أن تقوم به أيضاً حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

وهذه الأنشطة التي يجب على المنشأة القيام به يتكون من وظائف مثل الإنتاج والتسويق والشراء والتمويل وإدارة الأفراد...الخ.

وفي هذا المبحث سوف نتحدث عن تلك المواضيع بشيء من التفصيل:

أولاً: وظيفة الإنتاج

الإنتاج هو تحوير شكل المادة الخام عن طريق العمليات الصناعية وإعطائها شكلاً جديداً يحقق إشباعاً وبالتالي يضيف إلى قيمتها فخام الحديد مثلاً قد لا تكون له منفعة كبيرة في شكله الخام، ولكن بواسطة العمليات الصناعية يمكن تخليص هذا الخام من الشوائب ثم صهره وتشكيله في شكل سبائك يعاد تشكيلها في صورة صفائح أو قضبان تستخدم في صناعات متعددة.

اختيار موقع المصنع:

يعتبر تحديد موقع المصنع من الموضوعات الهامة التي تواجه المنشأة الصناعية والتي تستحق الدراسة الدقيقة وذلك قبل اتخاذ قرار بخصوصها.

ومن أهم العوامل التي تؤثر في قرار اختيار موقع معين للمصنع هي:

١. القرب من مصادر المواد الأولية.
٢. القرب من الأسواق.
٣. توفر القوى العاملة.
٤. القرب من مصادر القوى المحركة.
٥. توفر وسائل النقل والمواصلات.
٦. القرب من مصادر المياه وشبكات الصرف.
٧. القوانين والضرائب.

التخطيط لآلات الإنتاج:

تستخدم الآلات أساساً في الإنتاج للعديد من الأسباب من أهمها الآتي:

١. تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة: يمكن تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة من تكلفة العمل والتكاليف الإضافية بعدة طرق يأتي في مقدمتها: تشغيل الآلات بسرعات مختلفة نسبياً، ودمج العمليات المرتبطة بعضها ببعض، وتجميع أحجام ضخمة من العمل.
٢. زيادة الإنتاج الكلي: يمكن تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاج المستقر عن طريق استخدام الآلات المناسبة.
٣. زيادة الخدمات المقدمة للعملاء: لا شك أن المعدلات المرتفعة للإنتاج وتماثل المنتجات، وانخفاض تكلفة الإنتاج. وهي المزايا المتحصل عليها نتيجة استخدام الآلات. كلها من الأمور التي تمكن الشركة الصناعية من زيادة الخدمة التي تقدمها لعملائها.

٤. توفير المرونة: تتمتع الكثير من الآلات بمرونة تمكنها من إنتاج عدة أجزاء أو منتجات مختلفة. وبهذه الطريقة يمكن تحقيق أقصى استخدام ممكن لوقت الآلة مع استغلال الأموال المستثمرة بكاملها.
٥. المحافظة على التنافس: تصبح الآلة متقادمة عندما يكون تشغيلها غير اقتصادي بسبب ظهور آلات وعمليات أحدث، أفضل. وبالتالي فمن الطبيعي التخلص من الآلات المتقادمة والحصول على الآلات الحديثة التي تمكن المنشأة من المحافظة على مركزها التنافسي في الإنتاج.
٦. ضمان أمان أكبر: يمكن تخفيض الأعمال ذات الطبيعة الخطرة، وفي الكثير من الحالات يمكن التخلص منها نهائياً، وذلك عن طريق استعمال الآلات.

التخطيط الداخلي للمصنع:

إن أحد المظاهر الهامة للتخطيط في إدارة الإنتاج هو تحديد التصميم الداخلي للمصنع Plant Layout أو الترتيب الداخلي للآلات، وأماكن العمل، وأماكن الخدمة داخل المصنع.

ويمكن ترتيب الآلات داخل المصنع بعدة طرق مختلفة. ولكن أكثر هذه الطرق انتشاراً هما الطريقتين الآتيتين:

أ. التصميم الداخلي حسب العملية Process Layout.
ب. التصميم الداخلي حسب المنتج Product Layout.

وطبقاً للطريقة الأولي فإن الآلات والمعدات المتشابهة أي التي تؤدي نفس العمل تجمع في منطقة واحدة حسب العملية الإنتاجية التي ستتم. أما حسب الطريقة الثانية فإن الآلات توضع طبقاً لترتيب استخدامها فنتاج معين، أي أنه إذا كان تصنيع منتج معين يستلزم مروره على عدة آلات على التوالي فإن هذه الآلات توضع بهذا الترتيب.

وبفضل القائم بالتخطيط اختيار طريقة ترتيب الآلات حسب العملية في حالة الإنتاج المغير، أي في حالة تصنيع منتجات متنوعة بكميات صغيرة نسبياً وعلى فترات غير منتظمة مع اختلاف تتابع العمليات من أمر إنتاج إلى أخر.

الأمثل لوقت الآلات، ولا يشعر العمال بالملل نظراً لتعدد السلع المنتجة. وبالرغم من هذه المزايا إلا أن هذه الطريقة لها عيوبها ومنها: زيادة تكليف المناولة والنقل، وزيادة المخزن تحت التشغيل، وتعقيد نظم تخطيط ورقابة الإنتاج، والحاجة لعمال مهرة بسبب تنوع العمليات الإنتاجية. أما التصميم الداخلي حسب المنتج فيكون فعالاً بالنسبة للإنتاج المستمر، أي في حالة إنتاج حجم كبير ومستقر من منتجات متشابهة. ومن مزايا هذا الترتيب سهولة تدفق المواد والأجزاء تحت التشغيل، تقليل كل من كمية المخزون ونقل ومناولة المواد، تقليل وقت الإنتاج للوحدة، تقليل المساحة اللازمة للمخزون.

ثانياً: التسويق MARKETING

تعريف التسويق:

١. هي عملية القدرة على إيصال السلع والخدمات من المصدر إلى المستهلك.
٢. هي القدرة على تحديد توقعات المستهلك للوصول إلى رغباته واحتياجاته لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.
٣. هي عملية تخطيطية يتم من خلالها ترويج السلع والخدمات.

أصبح التسويق يتحمل مسئولية الارتفاع المستمر في مستويات المعيشة وخاصة في الدول الصناعية الغنية وهو ما جعل وظيفة التسويق تحتل الصدارة في منشآت الأعمال.

ويركز التسويق على أهمية المستهلك وطريقة تفكيره ورغباته وتوجهاته وبالتالي يكون هناك اتخاذ قرارات في منشآت الأعمال تتمشي مع رغبات وتوجهات هذا المستهلك.

إستراتيجيات التسويق:

نعني بوضع إستراتجية تسويقية على تحديد أهداف وأولويات ووضع خطط وبرامج آنية ومستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة.

أنواع إستراتيجيات التسويق:

١. التركيز على المنتج: بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية سنة ١٩٤٥م كانت هناك ثورة صناعية كبيرة وظهور عدد كبير من المنتجات وكان السوق في ذلك الوقت يقبل جميع السلع والخدمات لأن الطلب أعلي من العرض.
٢. التركيز على المستهلك: بعد توفر السلع والخدمات بشكل وافر في السوق أصبح هناك منافسة بين منشآت الأعمال فكان هناك حتمية كبيرة لدراسة المستهلك والتركيز عليه بشكل كبير من خلال دراسة المستهلك من حيث رغباته توجهاته ميوله لكي يتم الإنتاج وفقاً لتلك الرغبات والميول.
٣. التركيز على خدمة المجتمع: بعد احتداد المنافسة بشكل كبير أصبح في الوقت الحاضر تقوم المنشآت الكبيرة بتقديم خدمات مجانية لأفراد المجتمع فعلي سبيل المثال نجد أن البنك العربي الوطني يتبرع بقيمة ريال واحد عن كل عملية تتم من خلال استخدام شبكة الصرف الآلي الخاص به لصالح أصحاب الاحتياجات الخاصة في المجتمع ومن خلال تلك الطريق أصبح هناك طلب كبير على أجهزة الصرف الآلي الخاصة بالبنك العربي.

التخطيط التسويقي:

يتم التخطيط لعملية التسويق عن طريق تحديد الأهداف التي تكون في الغالب مختلفة من منشأة أخرى ومن خلال تحديد هذه الأهداف يتم وضع الخطط والسياسات والإجراءات لتحقيق هذه الأهداف وسوف نركز في مناقشتنا على أهم الأنشطة التخطيطية.

١/ تخطيط المنتج: (Product Planning)

إن من أهم الأمور في التخطيط التسويقي الأخذ بالمسائل التخطيطية لأنه بهذه الطريقة يأخذ بعين الاعتبار المستهلك والأنشطة المتعلقة بالمنتج مثل شكل المنتج وخصائص المنتج الفنية حتى يكون متمشياً مع رغبات المستهلك.

ومن المعلوم أن المنشآت الناجحة هي التي تدخل تحسينات على منتجاتها الحالية كان تضيف استخدامات جديدة أو أحجام جديدة وفي بعض الأحيان قد تجد بعض المنشآت أنه من الأفضل لها حذف بعض خطوط الإنتاج وإضافة خطوط أخرى.

وتأتي هذه التحسينات في الغالب من مندوبي المبيعات وموزعي المنتج ومستخدميه من خلال إيصال تلك المعلومات والبيانات إلى مديري المنشأة والذين في الغالب بآراء مديري التسويق.

٢/ تخطيط السوق: (Marketing Planning):

يتم تخطيط السوق عن طريق أخذ المعلومات والبيانات من خلال المنطقة التي يتم خدماتها بمنتجات المنشأة من خلالها يتم معرفة عدد الأشخاص الموجودين وقوتهم الشرائية ورغباتهم واحتياجاتهم وأيضاً يتم معرفة جميع البيانات والحقائق عن السوق

وعلى مدير التسويق أن يكون ملماً بتصرفات وأفعال المنافسين وحصصهم في السوق ونقاط القوة والضعف حتى يبني إستراتيجية تخطيطية للسوق قادرة على المنافسة.

٣/ اختيار قنوات التوزيع: (Marketing channels)

من خلال اختيار قنوات التوزيع يتم انسياب السلع والخدمات من البائع إلى المشترى ويتم تحديد الطريقة المثلى للوصول إلى المشترى النهائي من خلال عدد من العوامل من أهمها عادات ورغبات العملاء وكمية الطلبات وحجم السوق والقوة الشرائية لدي المشتري وحجم المنشأة وقدرة ومهارة رجال البيع.

ثالثاً: وظيفة الأفراد

يمكن الحكم على الأهمية الحقيقية لإدارة الأفراد إذا تعاملنا مع المشكلات من وجهة نظر الأفراد. فمثلاً لو أخذنا مشكلة زيادة المبيعات، فهل هي إحدى مشكلات الحصول على الطلبات وتغيير الحصص وتنمية المنتجات الجديدة، أم هل هي أساس إحدى مشاكل تنمية رجال بيع أكفاءة وقدرين وموالين للمنشأة؟

وتهتم إدارة الأفراد بالحصول والمحافظة على القوة العاملة والراضية. ولا شك أن العثور على الأشخاص الملائمين واختيارهم وتعيينهم في الوظائف المناسبة يعتبر من الأعمال الهامة. ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو تحفيز هؤلاء الأشخاص والاحتفاظ بهم في وظائفهم. وفي وقتنا الحاضر نجد أن إدارة الأفراد الحديثة تهتم بتعظيم فاعلية القوة العاملة عن طريق تطبيق سياسات الأفراد السليمة والمقبولة.

برنامج الأفراد:

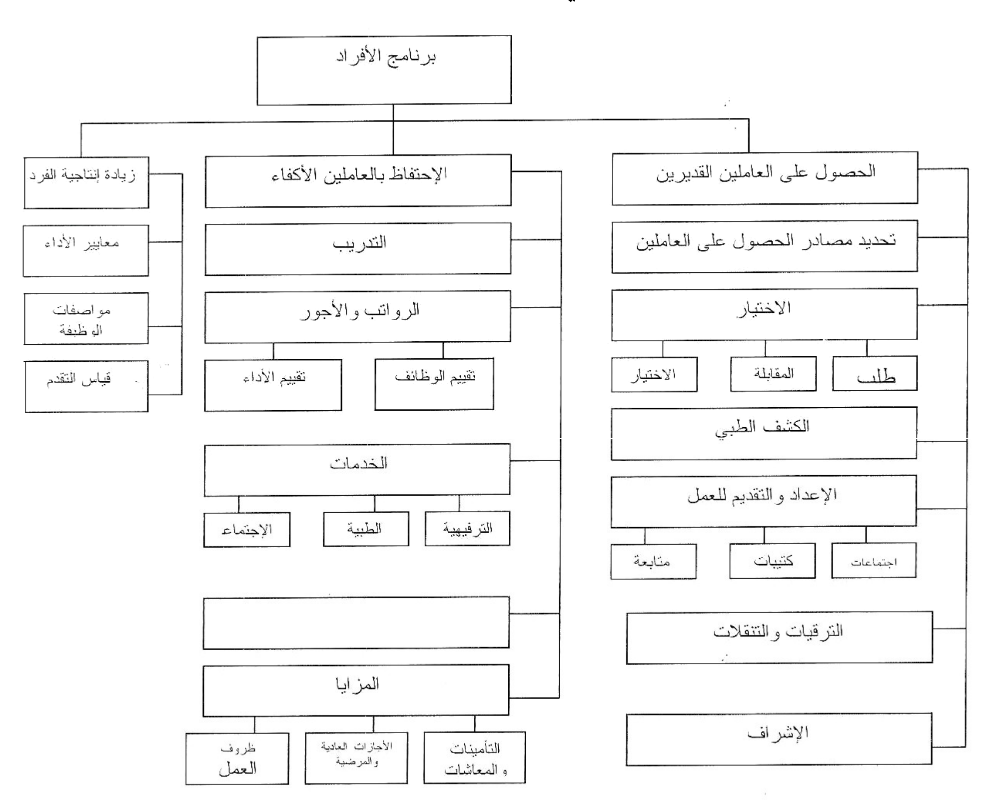
ينطوي "برنامج الأفراد" على معظم عمل ونشاط إدارة الأفراد، وعندما تكون لدي المنشأة مثل هذا البرنامج فهذا يعني العديد من الأمور والتي منها: الاهتمام الجدي من جانب النشأة بكل النواحي المتعلقة بالأفراد، والتفكير المبكر بمشكلات الأفراد التي

يتوقع مواجهتها، والتحديد المقدم لأفضل الوسائل لمقابلة هذه المشكلات، والإعداد المستمر للأفراد المدربين القادرين على تصريف شئون المنشأة.

وينبغي تصميم هذا البرنامج بالطريقة التي تجعله ممثلاً للجهود المنسقة التي تبذل لغرض الاستخدام الفعال للموارد البشرية، أيضاً لغرض توفير الرضا المطلوب للقوة العاملة.

نطاق إدارة الأفراد :

تنطوي إدارة الأفراد عادة على مجموعة واسعة من الأنشطة، والتي تختلف لحد ما من منشأة لأخرى ويبين الشكل التالي هذه الأنشطة المختلفة:



التخطيط في إدارة الأفراد :

ويبدأ التخطيط الفعال في إدارة الفرد بالاعتبارات المتعلقة بالحصول على العناصر الملائمة من العاملين حتى تكون أعمال التنمية التي ستأتي فيما بعد قائمة على أساس سليم يمكن الاعتماد عليه، ومن ووجهة نظر الوظائف فإن عملية الحصول على العاملين ترتبط بمجالين هما:

١. عدد الوظائف الشاغرة.
٢. تحديد المواصفات المطلوبة من المرشحين لشغل هذه الوظائف.
٣. ويتوقف المجال الأول بصفة أساسية على الخطط الشاملة للمنشاة وعلى معدل دوران عمالتها. أما المجال الثاني فيمكن الإجابة عليه بواسطة المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة الوظائف.

مصادر الحصول على الأفراد:

لا شك أنه من الضروري وجود مرشحين لشغل الوظائف وذلك قبل بعملية الاختيار، ويقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على صاحب العمل نفسه. وبالتالي ينبغي العمل على تحديد كل المصادر المحتملة حتى يمكن اللجوء إليها عند الحاجة. ومن بين المصادر الهامة للحصول على الأفراد نجد الآتي:

١- أصدقاء الأفراد العاملين في المنشأة وأقاربهم.
٢- العاملين السابقين.
٣- مكاتب العمل.
٤- الإعلانات.
٥- المعاهد والجامعات.

طرق اختيار الأفراد :

تحتاج عملية التوفيق الفعال بين متطلبات الوظيفة ومن يشغلها إلى جهد كبير، كما أنها تعتبر جزءاً هاماً من التطبيق العملي للعلاقات الإنسانية الجيدة.

الأساليب والطرق المستخدمة في المقابلات الشخصية:

تعتبر المقابلات الشخصية واحدة من أقدم الوسائل وأكثرها نفعاً لاختيار العاملين من بين طالبي التوظيف. وهي فريدة من نوعها نظراً لأنها تقدم فرصة لرؤية طالب التوظيف والتحدث معه، ولتكملة معلومات طلب التوظيف، ولملاحظة رد فعله للمواقف المعينة، وللحكم على نظافته وأناقته وقدرته على التعبير عن نفسه، ولمعرفة ميوله العامة.

الاختبارات:

تعمل الاختبارات على التخفيض لأدني حد من الحكم والتقدير الشخصي عند اختيار العاملين. وتعتبر الاختبارات مقاييس للخصائص والصفات التي يتم الحصول عليها عن طريق الملاحظة والتسجيل في ظل مواقف نمطية معينة. وقد ظهرت أنواع عديدة من الاختبارات نشير إلى البعض منها فيما يلي:

١. **اختبارات الذكاء:** وهي التي تقيس درجة ذكاء الأفراد ومدى سلامة حكمهم على الأمور وطريقة تفكيرهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة.
٢. اختبارات القدرة: وهي التي تقيس سرعة الفرد في أداء العمل المعين وسلامة الحركات التي يقوم بها.
٣. **اختبارات المهنة:** وهي التي تصمم لكي تشير إلى المهارة النسبية المطلوب توافرها في الفرد للقيام بالمهنة المعينة.

٤. **اختبارات الشخصية:** وهي التي تقيس تصرفات الشخص العامة وانفعالاته وردود أفعاله.
٥. **اختبارات الميل للعمل:** والغرض منها قياس مدى ميل الفرد نحو عمل معين ودرجة انسجامه معه.

رابعاً: وظيفة الشراء:

تحتل وظيفة الشراء أهمية كبيرة في المنشآت الأعمال التجارية تناظر الأهمية التي تحتلها وظيفة الإنتاج في نشأت الأعمال الصناعية. وهناك عبارات تؤكد ذلك، منها: السلع المشتراة جيداً تعتبر نصف مباعة، والسلع الجيدة تتبيع نفسها بنفسها.

تقسيم السلع الاستهلاكية حسب رغبات المستهلكين إلى:

١- **السلع سهلة المنال:** عادة سلع ضرورية يرغب المستهلك في شرائها من أقرب مكان وبأقل مجهود ويكون على استعداد لإحلال علامة محل أخرى ويشتريها بكميات صغيرة.
٢- **سلع التسوق:** يرغب المستهلك عند شرائها في أن يختار بين العلامات وأن يقارن بين الأسعار، وأن ينتقل في سبيل ذلك من مكان إلى مكان، باذلا وقتاً ومجهوداً، حتى يتخذ قراره بالشراء.
٣- **السلع الخاصة:** هي التي يشتريها المستهلك بالعلامة، وليس على أساس السعر، ويكون على استعداد للبحث عنها وبذلك كل جهد ووقت للحصول عليها.

موقع وظيفة الشراء:

ونظراً لأهمية وظيفة الشراء في المنشآت الأعمالية والتجارية نجدها تحتل موقعاً ضمن مستوي الإدارة العليا في المنشآت الكبيرة. وقد تكون هناك إدارة مركزية للشراء وإدارات أخرى فرعية في المنشآت الكبيرة ذات الفروع. وتتعدد أنشطة جهاز الشراء في

مثل هذه الحالات ولا تقتصر على تنفيذ طلبات الشراء. فتكون هناك بحوث واتصالات لجمع أكبر كمية من المعلومات عن مصادر التوريد المتاحة لاختيار الأفضل منها عند الحاجة للشراء. وتكون هناك مفاوضات للحصول أحسن شروط ممكنة قبل عقد الصفقات. كما تحتاج التعاقدات إلى متابعة منظمة حتى يتم استلام المواد طبقاً للشروط وحتى يتم سداد فواتير الموردين.

تقييم أداء جهاز الشراء:

كغيره من أجهزة المنشأة، بغرض التعرف على نقط القوة فيجري دعمها وتشجيع استمرارها، ونقط الضعف فيجري علاجها والعمل على عدم تكرارها، ويتم تقييم الأداء من داخل جهاز الشراء نفسه، وهو ما نسميه التقييم الذاتي. كما يتم التقييم عن طريق تقارير ترفع من جهاز الشراء في نهاية فترات محددة إلى الإدارة العليا في المنشأة ونسبة التقييم الداخلي. وقد يتم التقييم عن طريق مكاتب خارجية متخصصة. إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك، ونسميه التقييم الخارجي.

خامساً: الوظيفة المالية:

للوظيفة المالية جانبان: تمويلي وإداري. ويهتم الجانب التمويلي بتوفير الأموال اللازمة لإقامة وتشغيل المنشأة. أما الجانب الإداري فيختص بإدارة الأموال، إيرادات وإنفاقات. وهي مسؤولية تتحملها الوظيفة المالية تجاه أطراف عديدة. ومن هؤلاء من يقدمون بغرض التمويل، ملاكاً ومقرضين ودائنين. ومنهم من يتعاملون من المنشأة ومن يعملون بها. وأصبح المجتمع ككل يهمه بقاء وإزدهار منشآت الأعمال، وخاصة إذا كانت تعي مسؤوليتها الاجتماعية.

الاحتياجات المالية:

والاحتياجات المالية للمنشأة متعددة، سواء كانت لا زالت مشروعاً في طريقه إلى التنفيذ أو كانت منشأة قائمة. فتحتاج المنشأة إلى رأس مال ثابت، أي إلى أموال مستثمرة في أصول ذات عمر استعمالي طويل الأجل، كالمباني والأرض والأجهزة والمعدات، كما تحتاج إلى رأس مال عامل، أي أن أموال لازمة لتشغيل المنشأة والإنفاق على الأنشطة، كشراء مواد ودفع أجور وإيجارات وصيانة وغيرها.

وظيفة المحاسبة:

المحاسبة هي اللغة التي تعبر الوظيفة المالية بها عن نفسها. فالمحاسبة هي علم وفن التعامل بالأرقام ومع الأرقام. وتبدأ المحاسبة في عملها عندما تكون هناك معاملات مالية مؤيدة بسندات وتحتاج إلى أن تعامل تاريخياً في الدفاتر المحاسبية بالتسجيل والترحيل والترصيد. وتصبح هذه الدفاتر مصدراً للبيانات والمعلومات والحقائق عن كل الأنشطة التي تمت وما ترتب عليها من آثار ونتائج وتظهرها في نهاية كل فترة مالية الحسابات الختامية والميزانية العمومية.

مسئولية المحاسبة:

مسؤولية المحاسبة كإدارة في خدمة الوظيفة المالية أن تراعي الدقة في تشغيل العمليات المالية وإثباتها في مجموعة الدفاتر المحاسبية بحيث تعكس حقيقة ما يجرى في المنشأة ويؤثر على مركزها المالي. كما يكون على القائمين بالوظيفة المحاسبية تحليل وتفسير العمليات وما تمخض عنها من نتائج ورفع تقارير إلى القائمين بالوظيفة المالية لمساعدتهم في تحمل مسؤولياتهم.

سادساً: وظيفة العلاقات العامة:

أهمية الدور الذي تقوم به العلاقات العامة فإنها تنظيمياً وكوظيفة متخصصة تحت إشراف الإدارة العليا في المنشأة. ويجب أن يتوفر في العاملين فيها شروط ومؤهلات وصفات خاصة تتناسب مع طبيعة المهام التي يكلفون بها. ويجب إلا يكون هناك خلط بين دور العلاقات العامة ودور الإعلان. فالاثنان مختلفان، ولكن ليسا متعارضين. وتهدف العلاقات العامة أساساً إلى تحقيق مكاسب غير ملموسة، في شكل تنمية ثقة متبادلة وفهم مشترك وتكوين سمعة طيبة. وإذا كان الإعلان صادقاً فإنه يتلقي في النهاية مع العلاقات العامة.

البحوث والدراسات في العلاقات العامة:

ولكي تكون العلاقات العامة على أسس علمية فإنها تحتاج إلى بحوث ودراسات واستقصاءات للتعرف على مطالب ورغبات الجماهير المتعاملة مع المنشأة، وعلى عاداتهم وسلوكهم وطريقة تفكيرهم، وعلى الرأي العام السائد بينهم. ويتم جمع البيانات والمعلومات عن الجماهير والرأي العام بطرق عديدة. من ذلك البحوث الاستكشافية أو الوصفية، والتي تعتمد على قوائم أسئلة توجه بالمقابلات أو بالتليفون أو بالبريد. ويجب تحليل وتفسير هذه البيانات والمعلومات واتخاذها قاعدة لوضع خطط ورسم سياسات وتصميم برامج للعلاقات العامة تأخذ طريقها إلى التنفيذ لتحسين الأداء بصفة مستمرة.

الجانب الإعلامي في العلاقات العامة:

ويتم القيام بالجانب الإعلامي من العلاقات العامة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة الشخصية والمقروءة والمسموعة والمرئية. ويجب دراسة مزايا وعيوب كل طريقة لاختيار الطريقة المناسبة في الوقت المناسب بالشكل الصحيح. والمعلومات واتخاذها قاعدة

لوضع خطط ورسم سياسات وتصميم برامج للعلاقات العامة تأخذ طريقها إلى التنفيذ لتحسين الأداء بصفة مستمرة.

الجانب الإعلامي في العلاقات العامة:

ويتم القيام بالجانب الإعلامي من العلاقات العامة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة الشخصية والمقروءة والمسموعة والمرئية. ويجب دراسة مزايا وعيوب كل طريقة لاختيار الطريقة المناسبة في الوقت المناسب بالشكل الصحيح.

الفصل الثاني عشر

التحفيز

التحفيز الإنساني: Human Motivation

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل الإداري تستهدف في البحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والرغبة عند شخص أو أفراد آخرين أو حتى للشخص نفسه في مراحل زمنية متفاوتة. هذا الاختلاف في السلوك الإنساني يمكن تفسيره جزئياً عن طريق معرفة الحفز الإنساني. ومن المسلم به أن إقرار مبادئ ثابتة للدافعية ليس بالأمر اليسير حيث إن السلوك الإنساني يتاثر بالاتجاهات التي يكتسبها والمواقف التي يتبناها وعوامل أخرى مؤثرة تحفزه في حياته اليومية.

مهمة الإدارة في مجال الحفز الإنساني هو التعرف على رغبات الأفراد ومحاولة تحقيقها بما لا يتعارض مصلحة المنظمة. فالهدف الأساسي للحفز هو زيادة إنتاجية الأفراد وهذا الهدف يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الأفراد.

تعريف التحفيز Defining Motivation

يقصد بالتحفيز، عملية إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة، وتنشا الحاجة عند الإنسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على المستوي البيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي فالدافع لتحريك سلوك الإنسان للبحث عن الطعام أو الشراب دافع فسيولوجي.

يتفق معظم علماء السلوك بأن أنواع السلوك قابلة للحفز وأن هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل سلوك معين. ومن هنا يتضح أن السلوك الإنساني مهم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة.

تبدأ عملية الدافعية عند الأفراد بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص (حالة عدم التوازن)، وهذا الشعور يدفعهم للبحث عن طريقة لإشباع الحاجة (سلوك موجه نحو الهدف) ومن ثم قد ينتهي هذا البحث بإشباع الحاجة وتكتمل دورة عملية الدفع بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها كي يوضحها الشكل التالي.

وتجدر الإشارة هنا إلا أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بالإشباع وقد يكون إشباعاً كلياً أو جزئياً وأحياناً تعترضه بعض القوي الداخلية أو الخارجية التي تمنعه من إشباع حاجاته مما يصيبه بالقلق والإحباط.

نظريات التحفيز: Motivation Theories

١/ نظرية الثواب والعقاب: Reward & Punishment

يعتبر هذا الأسلوب من أقدم الأساليب في عملية الحفز الإنساني ويقوم على أساس مكافاة الأفراد إما بالترقية أو زيادة أجورهم أو صرف علاوات مالية أخرى أو عقاب الأفراد عن طريق التهديد والتوبيخ أو الفصل عن العمل. فكان الحافز للأفراد لتحسين العمل هو الخوف من العقاب أو الرغبة في الحصول على المكافآت المادية. وكانت هذه النظرية سائدة في كتابات رواد المدرسة العملية للإدارة حيث ركز على أهمية الحوافز المادية في حفز الأفراد للقيام بالعمل. على الرغم من أهمية الحوافز المادية فإن رواد المدرسة السلوكية ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى غير المادية.

٢/ نظرية هيكل الحاجات لماسلو: Maslows Hierarchy of neads

تعتبر نظرية سلم الحاجات لماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. افترض ماسلو أن حاجات الإنسان إذا ما أشبعت فإنها لا تعود دافعاً للسلوك، لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً. صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلي كما يلي:

أ. الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) Physiological needs: وهذه تمثل الحاجة للأكل والشرب والهواء وتشبع هذه الحاجات عن طريق الحفز الحالي، حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفسيولوجية.

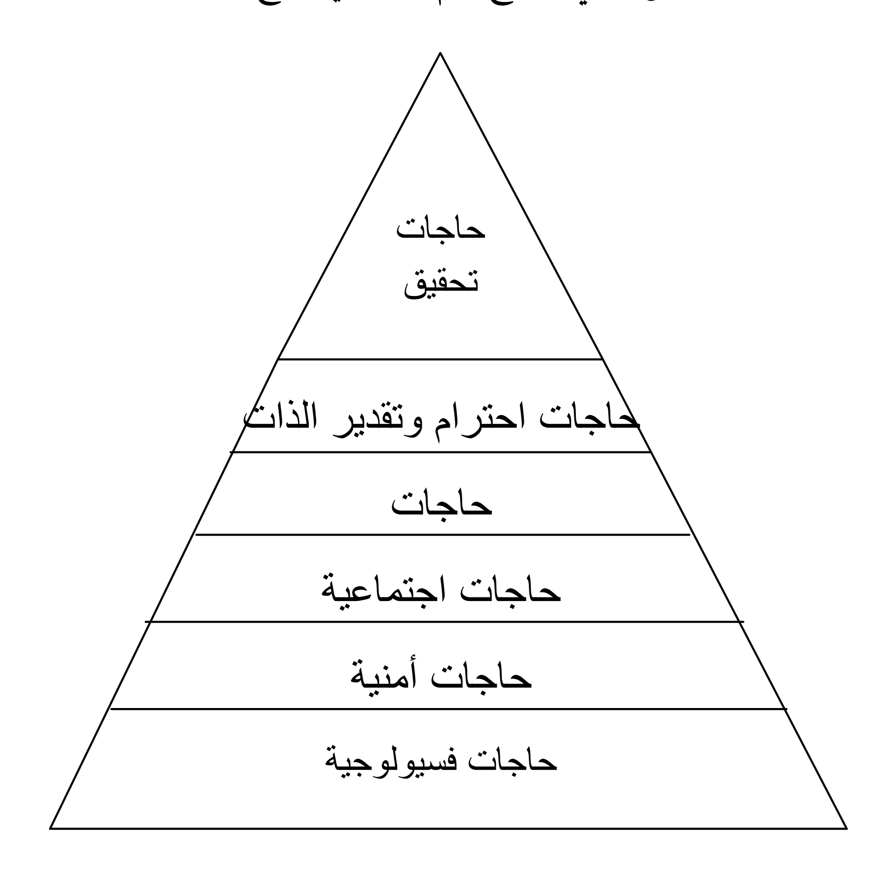
ب. احتياجات الأمن Safty needs: إذا ما أشبع الإنسان احتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة والأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد.

ج. الحاجات الاجتماعية Social needs: الإنسان اجتماعي بطبعه فهو يجب أن يعيش ضمن جماعة. ويسعي لتكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين في المجتمع لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار التي قد تعترضه.

د. احترام وتقدير الذات respect- self esteem & self: يسعي الإنسان إلى الحصول على تقدير الآخرين وأحترامهم، والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.

ه. تحقيق الذات self actualization: وهي أعلي أنواع الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والإبداع.

والشكل التالي يوضح هرم ماسلو في تدرج الحاجات.



٣/ نظرية هيرزبيرج (ذات العاملين):

قسم هيرزبيرج العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل إلى قسمين:

١- **عوامل وقائية:** يؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى حالات عدم رضي الأفراد بينما لا يعني وجودها حفز الأفراد للعمل وتتمثل هذه العوامل بأساسيات الشركة وإدارتها والعلاقات المتبادلة مع الرئيس والمرؤوسين والشعور بالأمان والاستقرار في العمل.

٢- **عوامل حافزة:** تنتمي هذه العوامل إلى طبيعة العمل ومحتواه كالإنجاز في العمل والمسئولية والتقدم والترقي في العمل. وإذا توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضياً عن العمل.

٤/ نظرية ماكليلانر في الحاجات:

تتلخص هذه النظرية بأن هناك ثلاث حاجات اساسية تؤثر على سلوك العاملين في المنظمات. وهذه الحاجات هي:

١. **الحاجة إلى السلطة:** وهي الحاجة إلى أن يكون للفرد السلطة يؤثر فيها على الآخرين فهم يعملون دائماً لممارسة التأثير والرقابة وعادة ما يسعي هؤلاء الأشخاص للبحث عن مناصب قيادية.
٢. **الحاجة إلى الانتماء:** يكون عند الأفراد الرغبة في الانتماء ويكونوا سعداء عندما يرحب بهم من قبل أشخاص آخرين. ويميل هؤلاء إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.
٣. **الحاجة للإنجاز:** يبحث الأفراد عن ما يميزهم عن طريق بذل جهود مضاعفة في العمل وتكون الرغبة كبيرة لديهم في النجاح والتفوق.

المصادر والمراجع

١. إجلال عبد المنعم حافظ، د. سوسن عبد الفتاح وهب، أصول الإدارة مدخل متكامل.

٢. إدريس، عبد الله عبد الرحيم، أصول الإدارة والتنظيم، الخرطوم، مطبعة النيلين، ٢٠٠٠م.

٣. برنت روبن، ترجمة أستاذ جامعة الملك سعود، الاتصال والسلوك الإنساني، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩١م.

٤. توفيق، حسن أحمد، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، ١٩٨١م.

٥. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٩٧م.

٦. جواد، شوقي، مبادئ الإدارة، مطبعة التعليم العالي، بغداد، ٢٠٠٠م.

٧. حسن، عادل، العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد، مكتبة المعارف، الإسكندرية، ١٩٧٥م.

٨. حسن، عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٢م.

٩. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، الأردن، مكتبة الحامد، ١٩٩٥م.

١٠. الحملاوي، محمد راشد، تخطيط الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠١م.

١١. الخرشوم، د. محمد مصطفى، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض، ١٩٩٩م.

١٢. د. عبد المنعم محمد على إدريس، محاضرات في مبادئ إدارة الأعمال، سلسلة كتب الزكاة، السودان، ٢٠٠٤م.

١٣. درويش، إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، مطابع الهيئة المصرية العامة، القاهرة، ١٩٧٦م.

١٤. زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد والعلاقات العامة الصناعية، مطبعة الجامعة، بغداد، ١٩٧٥م.

١٥. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، ط١٠، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤م.

١٦. سيد محمد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٨م.

١٧. سيد محمد جاد الرب، أبو حنيف، أصول الإدارة والتنظيم، مصر، ٢٠٠٤-٢٠٠٥م.

١٨. شريف، فؤاد، العلاقات الصناعية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، ١٩٧٥.

١٩. شوقي حسين، أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٤م.

٢٠. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٥م.

٢١. عبد الرحيم، محمد عبد الله، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار التأليف، القاهرة، ١٩٧٧م.

٢٢. عبد المجيد، علي، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة التقديم، القاهرة، ١٩٦٥م.

٢٣. عبد المجيد، علي، الأصول العلمية للإدارة والنظم، مكتبة دار النهضة العربية، ١٩٧٥م.

٢٤. عبد الوهاب، سيد أحمد، محاضرات في تحليل النظم، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٥.

٢٥. عبد الوهاب، علي محمد، الإنتاجية ودراسة العنصر الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٦م.

٢٦. عقيلي، د. عمر وصفي، المنظمة ونظرية التنظيم، الأردن، زاهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٤م.

٢٧. علي شريف، عبد الغفار حنفي فريد الصحن، التنظيم والإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٨٩م.

٢٨. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، زهران للنشر والتوزيع، حلب، ١٩٩٣م.

٢٩. القزيوني، قاسم، مبادئ الإدارة، النظريات والوظائف، عمان، ٢٠٠٢م.

٣٠. كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٤م.

٣١. الكماوي، سليمان، النظرية العامة للقرارات الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٩م.

٣٢. محمد العربي أحمد، السلوك التنظيمي مدخل متكامل (أسس، النظرات، الضوابط)، الزقازيق، ١٩٩٧م.

٣٣. محمد عبد الهادي، عبد المجيد بوعزة، المعلومات في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، المجلد (١٦)، العدد (٢)، ١٩٩٥م.

٣٤. محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية، جامعة دمشق، ١٩٩٥م.

٣٥. محمد ياغي، هاني خاشقنجي، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة السعودي، دراسة ميدانية تحليلة، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٨٩م.

٣٦. مروة أحمد وآخرين، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، منشور جامعة القدس المفتوحة، عمان، ١٩٩٨م.

٣٧. الهواري، سيد، التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩م.

38. Borvee, C.L & Thill, T.W "Management" MC Grew-Hill, Inc. 1993.

39. Brady, N "Aesthete Components of management ethics" academy of management review, Inc. 1993.
40. Derange. Kenneth, "information system: Dose Efficiency mean better performance" Journal of systems management, April 1985.
41. Kathryn M. Bartok and David C. Martin, Management. Mc-Grew-Hill Inc. 1991.
42. Simon, H. the new science of management decision, Englewood cliffs. N.J. prentice-Hall, 1987.
43. Van Tran, H. "Successful DSS Development With Traditional Tools and Techniques," Journal of information system management, 1990.
44. Herbert, A. Simon, the new science of Management Decision, new Jersey: Englewood Cuffs Prentice-Hall.
45. Chris Gore, Kate Munity and Bill Richardson, Strategic Decision Making, London, Cassel. 1992.

المحتويات